

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MODALIDADE À  
DISTÂNCIA**

**ALINE ARAÚJO FREITAS**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES DE UNIDADE ADMINISTRATIVA SOBRE A  
UTILIZAÇÃO DO MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**REDENÇÃO  
2014**

**ALINE ARAÚJO FREITAS**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES DE UNIDADE ADMINISTRATIVA SOBRE A  
UTILIZAÇÃO DO MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Diretoria de Educação à distância, como  
requisito parcial para obtenção de grau de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Maria Aparecida da Silva

**REDENÇÃO  
2014**

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira  
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)  
Biblioteca Setorial Campus Liberdade  
Catalogação na fonte**

**Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219**

---

F936p Freitas, Aline Araújo.

Percepções de Gestores de Unidade Administrativa sobre a utilização do modelo gerencial de administração na Universidade Federal do Ceará. / Aline Araújo Freitas. Redenção, 2014.

32 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública EaD da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Profª. Drª. Maria Aparecida da Silva.  
Inclui referências.

1. Administração Pública – Brasil. 2. Administração Pública Gerencial. 3. Modelo de Gestão na UFC. Título. I. Freitas, Aline Araújo.

CDD 351.81

---

**ALINE ARAÚJO FREITAS**

**PERCEPÇÕES DE GESTORES DE UNIDADE ADMINISTRATIVA SOBRE A  
UTILIZAÇÃO DO MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO NA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Esta monografia foi submetida à coordenação do curso de especialização em Gestão Pública, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, outorgado pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB, e encontra-se à disposição do interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho deste trabalho é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação 27 / 08 / 14

<hr/>	Nota
Prof. Maria Aparecida da Silva Prof. Orientadora	9,0
<hr/>	Nota
Prof. Rosalina Semedo de Andrade Tavares Membro da Banca Examinadora	9,0
<hr/>	Nota
Prof. Ramon Souza Capelle de Andrade Membro da Banca Examinadora	9,0

## AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, a Deus em Sua infinita perfeição, por me prover de saúde, força, coragem e outras tantas graças, sem as quais não sei se chegaria até aqui.

A minha mãe, Marta, pela vida e exemplo de coragem, e por estar sempre pronta para me confortar com seu amor incondicional.

A minha avó, Maria Luiza e meu tio Helder, por além das orações que sempre me protegem, me acolherem especialmente neste momento para a finalização deste trabalho.

A toda minha família, irmã, tios, tias e primos, que são aqueles com quem sei poder realmente contar, pois me amam verdadeiramente.

À minha professora orientadora, Maria Aparecida, por me incentivar, apoiar e confiar no meu potencial para a realização deste trabalho.

A todos os meus amigos, especialmente Rodrigo Márcio e Thayanne por sempre me apoiarem e auxiliarem no que fosse possível.

Aos professores membros da banca examinadora por se disporem tão prontamente.

A todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização deste trabalho.

## RESUMO

A utilização do Modelo Gerencial de Administração Pública consiste no foco central deste trabalho. Através da pesquisa realizada, procurou-se identificar ações características do referido modelo na Instituição, além de definir quais as principais ações utilizadas para tal e a visão dos gestores sobre a prática das mesmas. A fundamentação teórica apresenta uma conceituação sobre os modelos de gestão existentes, a utilização dos mesmos pelas Universidades públicas no Brasil e a identificação da Universidade Federal do Ceará neste contexto. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, efetuada através de entrevista que envolveu a resposta de gestores de uma unidade administrativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista baseada no roteiro utilizado por Araújo (2011) a partir dos Indicadores de Administração Pública propostos por Freitas Jr (2009) e composta por cinco partes, sendo a primeira sobre o perfil do gestor e o restante referente a cada indicador. Os resultados da pesquisa demonstram que apesar dos entraves ainda encontrados, existem ações que indicam que o Modelo Gerencial de administração está em fase de implantação e vem ocorrendo de forma gradual.

Palavras-chaves: Modelo Gerencial, universidade federal, Administração Pública.

## **ABSTRACT**

The using of the Management Model of Public Administration is the central focus of this work. Through the survey, we sought to identify actions characteristic of this model in the institution, in addition to defining the main actions used for this purpose and the vision of the managers on the practice of the same. The theoretical framework provides a conceptualization of the existing models of management, the use thereof by the public universities in Brazil and the identification of the Federal University of Ceará in this context. This is a survey of exploratory and descriptive nature, effected through interviews involving the response of managers of an administrative unit. Data were collected through based on the script used by Araújo (2011) from Indicators of Public Administration proposed by Freitas Jr (2009) and consists of five parts, the first on the profile of the manager and the rest being related to interview each indicator. The survey results show that despite the obstacles still to be found, there are actions that indicate Managerial administration model is under implementation and is occurring gradually.

**Keywords:** Management Model, federal university, Public Administration.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	07
2 MODELOS DE GESTÃO E A UTILIZAÇÃO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL.....	08
2.1 Modelos de Administração Pública utilizados no Brasil.....	08
2.1.1 A Administração Pública Gerencial: Breve Histórico e sua Implantação no Brasil ....	09
2.2 Os Modelos de Gestão nas Universidades Públicas Brasileiras.....	10
2.2.1 Identificação do órgão estudado: Universidade Federal do Ceará .....	11
3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....	13
3.1 Tipologia da Pesquisa .....	13
3.2 Universo de Amostra .....	14
3.3 Coleta de Dados: Técnica e Instrumento .....	15
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	17
4.1 Parte I: Perfil dos Entrevistados.....	17
4.2 Parte II: Indicador Recursos Humanos .....	17
4.3 Parte III: Indicador Instrumentos de Gestão.....	20
4.4 Parte IV: Articulações Interinstitucionais .....	21
4.5 Parte V: Indicador Aplicação dos Recursos Orçamentários .....	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
APÊNDICES .....	29
REFERÊNCIAS.....	31



## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 90 iniciou-se a implantação de um novo modelo de gestão na Administração Pública, que visava superar os entraves históricos dos modelos patrimonialista e burocrático, sintonizando-se com o novo padrão de desenvolvimento, marcado pelas novas tecnologias. Dessa forma, a Administração Pública Gerencial caracterizou-se por trazer uma nova visão das organizações públicas, focadas em resultados e primando pela prestação de um serviço eficiente e eficaz. As principais características deste novo modelo são a primazia pela profissionalização dos servidores públicos, o controle de resultados por meio de indicadores de desempenho, a descentralização administrativa, a visão do cidadão como cliente, a flexibilização de procedimentos e a utilização racional dos recursos.

A Universidade Federal do Ceará foi criada em 16 de dezembro de 1954 e atualmente lança mão de alguns instrumentos de planejamento, avaliação e regulação, ações presentes nos indicadores de gestão do novo modelo. A partir da presente pesquisa, composta pela entrevista com gestores da principal unidade administrativa desta Universidade, buscou-se responder ao seguinte questionamento: a Universidade Federal do Ceará utiliza o Modelo Gerencial de Administração Pública atualmente?

O trabalho apresentado tem como objetivo geral identificar se o Modelo Gerencial de Administração Pública está sendo utilizado pela Universidade Federal do Ceará, segundo os gestores de uma unidade administrativa, utilizando um roteiro de entrevista elaborado com base em indicadores do citado modelo. Além deste, determinou-se como objetivos específicos: I) Definir quais as principais ações que indicam a utilização ou não do modelo gerencial; II) Demonstrar qual a visão dos gestores quanto à adoção de ações características da Nova Gestão Pública, baseadas nas variáveis dos indicadores de gestão.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos, o primeiro sendo composto por esta introdução, o segundo fundamentando-se teoricamente os conceitos abordados, no terceiro foi apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo consiste da pesquisa em si, apresenta dados e análise dos mesmos. O quinto e último capítulo traz as considerações finais do trabalho realizado, além de expor os principais resultados e limitações.

## **2 MODELOS DE GESTÃO E A UTILIZAÇÃO DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NO BRASIL**

Neste capítulo conceituaremos os modelos de gestão utilizados na Administração Pública até os dias atuais abordando principalmente a Nova Gestão Pública, modelo administrativo que deu seus primeiros sinais de implantação em 1979 na Inglaterra e vem sendo utilizado no Brasil desde a década de 90. Buscaremos ainda elucidar as dúvidas sobre os modelos de gestão utilizados atualmente nas Universidades, identificando o objeto de estudo deste trabalho, a Universidade Federal do Ceará.

### **2.1 Modelos de Administração Pública utilizados no Brasil**

Segundo Torres (2004 *apud* ARAUJO, 2011) existem três grandes modelos de gestão que sempre coexistiram na realidade da Administração Pública Brasileira, são eles: Modelo Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. Cada modelo citado está ligado originalmente a um conceito de dominação que acaba por configurar tipos de Administração Pública no decorrer da história, sendo essa dominação de três tipos possíveis: Tradicional, Carismática e Legal.

O modelo Patrimonialista foi pautado a partir da dominação tradicional, onde a prerrogativa de poder mando-obediência é baseada em crenças e tradições tipicamente patriarcais, perpetuadas ao longo do tempo sem nenhum embasamento formal, e sim pelo direito herdado de poder. Assim, este modelo de gestão acabou por se desenvolver com estruturas centralizadoras e definidas a partir de relações pessoais de confiança e obediência, recebimento de benefícios não por merecimento, mas por “simpatia”. No Brasil, o início do Patrimonialismo deu-se com o descobrimento e consolidou-se com a vinda da família que ajudou a corroborar a prática de domínio das relações administrativas e evidenciou a confusão existente entre bens públicos e privados. Este modelo se perpetuou por muito tempo e conviveu ainda após a implantação do modelo Burocrático.

A partir de 1930 iniciam-se as primeiras tentativas de romper com o Patrimonialismo, através de uma reforma administrativa no Estado iniciada pelo então presidente Getúlio Vargas, responsável por adotar medidas que caracterizavam o advento do Modelo Burocrático. Este período ficou marcado como a era da

modernização do Estado brasileiro, pois foi quando o mesmo passou a utilizar princípios baseados na racionalidade legal e a buscar a profissionalização das máquinas estatais. A fim de descentralizar o poder administrativamente, passou-se a diferenciar a Administração Direta e Indireta, sendo criadas para compor esta última, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista além de determinar o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle como princípios para o bom funcionamento da Administração Federal (JUNQUILHO, 2010).

### 2.1.1 A Administração Pública Gerencial: Breve Histórico e sua Implantação no Brasil

Ao início da década de 80, a economia capitalista enfrentava um momento de transformação mundial e o Reino Unido tentava equiparar-se aos outros países no âmbito do mercado internacional, assim como os Estados Unidos buscavam introduzir no imaginário mundial a idéia do “*american dream*”, sonho americano baseado no incentivo da crença de oportunidades de progresso a partir da iniciativa individual. Para que esses países obtivessem êxito, ficou claro que por não atender mais às novas demandas do mercado internacional, a dinâmica burocrática utilizada até então deveria ser modificada para um modelo que fosse baseado em um código de condutas capaz de empreender e organizar atividades a fim de garantir controle, eficiência, produtividade e competitividade (PAES DE PAULA, 2005).

O Modelo Gerencial, denominado igualmente Administração Pública Gerencial, ou ainda, Nova Gestão Pública, é pautado, segundo Paes de Paula (2005, v. 45, p. 37-38), “na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível [...] e passou a representar a necessidade das mais diversas empresas e governos [...]”. Assim, surgiu um consenso sobre a necessidade de aproximar a administração dos órgãos públicos às práticas gerenciais do setor privado (ARAÚJO e PEREIRA, p. 1183).

Após enfrentar um período de crise fiscal, econômica, administrativa e política, o Brasil começou a se reorganizar. Um dos principais objetivos almejados pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso quando da implantação da Nova Administração Pública nos anos 90, foi superar os entraves históricos do modelo burocrático e sintonizar-se com o novo padrão de desenvolvimento, marcado pelas novas tecnologias. Dessa forma, a Administração Pública Gerencial caracterizou-se pela

profissionalização dos servidores públicos, o controle de resultados por meio de indicadores de desempenho, a descentralização administrativa, a visão do cidadão como cliente, a flexibilização de rotinas e procedimentos e a utilização mais racional dos recursos (JUNQUILHO, 2010).

## 2.2 Os Modelos de Gestão nas Universidades Públicas Brasileiras

Segundo Sampaio (2003, p. 105) a discussão a respeito da gestão nas universidades públicas tem sido intensa nas últimas décadas e sempre pautada nos questionamentos sobre o efetivo cumprimento do papel que desempenham atualmente na sociedade, suas relações internas e externas de poder, seus processos de decisão, sua autonomia, e até a responsabilização dos agentes em relação à aplicação dos recursos públicos, às práticas administrativas e acadêmicas e outros aspectos concernentes à gestão. A citada autora estuda sobre duas iniciativas de modernização no processo de gestão, respectivamente nas áreas de recursos humanos e de finanças em uma Universidade pública da Bahia, ambas pautadas no Modelo Gerencial de Administração, objetivando uma mudança de cultura da prática e da gestão administrativa.

Porém, de acordo com a própria autora, Sampaio (2003, p. 90),

A proposta de modernização esbarra nas dificuldades de assumir, de antemão, os compromissos que implicavam em mudanças, tanto quanto em delinear as ações que possibilitariam a transformação. Estas dificuldades, de um lado, ressaltam os entraves existentes na estrutura universitária, mas por outro, expressam a insistência na manutenção de antigos padrões de relacionamento e de funcionamento das universidades [...].

Os objetivos dos projetos implantados naquela Universidade nos eixos de gestão de Recursos Humanos e Gestão financeira visavam, respectivamente, uma reforma na estrutura utilizada, sendo instituído um modelo centrado na qualificação dos servidores, na descentralização e na excelência na prestação dos serviços. No eixo orçamentário e financeiro, o projeto visava combater a centralização decisória, a distribuição orçamentária histórica entre as unidades e a ausência de planejamento no gasto dos recursos. Entretanto, em razão das dificuldades citadas anteriormente, nenhum dos projetos lograram implantação efetiva naquela Universidade (SAMPAIO, 2003).

Em estudo realizado em uma Universidade pública do Paraná, Zyskowski *et al.* (2006, p. 01) identifica diversas características do modelo burocrático na Instituição, porém, ainda segundo a autora, o mesmo não se encontra em sua forma pura, pois foram

observadas algumas ações, como a abertura para participação na gestão, decisões tomadas por consenso e o empreendedorismo, que denotam tentativas de implantação do modelo Gerencial.

Yamauti (2004) afirma que o modelo burocrático não apresenta uma eficácia integral, em razão das experiências visando aperfeiçoamento nas gestões encontradas nas Universidades atualmente e defende a aplicação dos conceitos da Administração pública Gerencial a fim de criar uma nova forma de gestão do processo pedagógico, buscando qualidade e produtividade no objetivo final, o ensino.

### 2.2.1 Identificação do órgão estudado: Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é uma autarquia federal de regime especial vinculada ao Ministério da Educação e foi criada pela Lei n. 2.373 em 16 de dezembro de 1954 como resultado de um amplo movimento de opinião pública. Com sede em Fortaleza, mas com outros *campi* espalhados pelo interior do estado, a UFC goza de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial e é regida juridicamente por seu Estatuto, Regimento Geral e Regimentos Internos das unidades.

A estrutura da UFC é composta pela Administração Superior, exercida através do Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), ambos órgãos deliberativos; pelo Conselho de Curadores, com atribuições de fiscalização econômico-financeira, e a Reitoria, órgão superior executivo. A estrutura orgânica da Universidade está disposta da seguinte forma: Órgãos de Assistência direta ao Reitor; Órgãos de Assessoramento ao Reitor, tais como Coordenadorias, Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, Ouvidoria Geral e Auditoria Interna; Órgãos de Planejamento e Administração: Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Superintendências; Órgãos de Atividades Específicas (demais Pró-Reitorias) e Órgãos Suplementares, tais como Biblioteca Universitária, Casa José de Alencar, Memorial, Museu de Arte da UFC, Seara da Ciência, Secretaria de Acessibilidade, Secretaria de Cultura Artística e Secretaria de Tecnologia da Informação. Fazem parte desta estrutura, ainda, as Unidades Acadêmicas, denominadas Centros, Faculdades e Institutos.

A Universidade Federal do Ceará se adequou à Lei 10.861 de 14 de fevereiro de 2004 que determina a utilização do Sistema Nacional de Avaliação da

Educação Superior –SINAIS, que resultou na formação de Comissões, elaboração de relatórios e projetos no âmbito da autoavaliação institucional. No *website* da Instituição é possível encontrar, entre outros, documentos como Relatórios de Gestão, de Autoavaliação, gráficos com indicadores de gestão propostos pelo TCU, Indicadores de Desempenho, Manuais de Procedimentos Administrativos e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. A Universidade conta ainda, desde 2012, com o Serviço de Informação ao Cidadão, criado a partir da Lei 12.527/2011, a fim de garantir a transparência pública por meio do acesso à informação.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O detalhamento da metodologia utilizada no presente estudo será apresentado ao longo do capítulo, cujo conteúdo consistirá de esclarecimentos sobre o tipo e a natureza da pesquisa, população e amostra, além da definição do instrumento de coleta de dados.

Segundo Andrade (2009), a necessidade de uma metodologia da pesquisa científica surgiu quando o homem começou a formular perguntas sobre os fatos do mundo exterior. O autor conceitua metodologia como “o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 2009, p.119). Para Marconi e Lakatos (2006), método pode ser definido como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permitem alcançar conhecimentos válidos, consistentes e verdadeiros, planejando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

#### **3.1 Tipologia da Pesquisa**

As finalidades de uma pesquisa podem ser classificadas em dois grandes grupos: existem as razões de ordem intelectual, aquelas que são motivadas pelo desejo de conhecer o assunto, bastante utilizadas pelos cientistas, e as de ordem prática, decorrentes da aspiração de conhecer algo para o aperfeiçoamento de sua prática. Entretanto, estas pesquisas não excluem-se mutuamente, uma vez que é possível que uma pesquisa com finalidades de ordem intelectual proporcione a resolução para um problema de aplicação prática e vice-versa (ANDRADE, 2009; GIL, 2009).

Toda e qualquer classificação é feita partindo da utilização de um critério (GIL, 2009). Porém, estes critérios variam com os diferentes enfoques que lhe são dados. De acordo com Andrade (2009), uma pesquisa pode ser classificada quanto à sua natureza, objetivos, procedimentos e quanto ao objeto. A partir da classificação por seus objetivos gerais, é possível distribuir uma pesquisa em três grandes grupos: Exploratória, descritiva e explicativa. Já na pesquisa classificada quanto ao objeto, esta poderá ser: bibliográfica, de laboratório e de campo.

Do ponto de vista do objetivo, a pesquisa a ser apresentada é de caráter exploratório e descritivo. Segundo Andrade (2009, p.114), “a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico”, onde uma de suas finalidades é

“proporcionar maiores informações sobre determinado assunto”. Já a pesquisa descritiva consiste na observação, registro, análise, classificação e interpretação dos dados levantados, e, aproximam-se, em características, das exploratórias, quando assumem uma forma mais simples (ANDRADE, 2009). Uma pesquisa pode ser classificada, ainda, por sua abordagem, podendo ser esta quantitativa, quando a coleta de dados leva a uma análise a partir de referências numéricas; ou ainda qualitativa, que não emprega quantidades na análise dos dados e sim foca na interpretação, na subjetividade, no contexto dos dados coletados para, a partir deles, proceder à análise e interpretação crítica. Com base em todas as definições citadas anteriormente, conclui-se que o presente estudo enquadra-se na pesquisa qualitativa, bem como tanto na classe de pesquisa exploratória, quanto na de pesquisa descritiva.

### **3.2 Universo e Amostra**

As pesquisas abrangem um universo de elementos tão grande que torna-se praticamente impossível considerar a sua totalidade. Assim, o mais conveniente é utilizar o método da amostragem (GIL, 2009). Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.165), “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Onde esta deve ser representativa do todo e através dos resultados obtidos, inferir os resultados que seriam emitidos se a população total fosse estudada. Já o universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.” (MARCONI; LAKATOS, 2002 *apud* TEIXEIRA, 2009, p.53).

O universo da pesquisa realizada foi definido a partir da pesquisa elaborada por Freitas Jr (2009), onde o mesmo busca identificar a utilização ou não do modelo gerencial em municípios do estado de Minas Gerais através de indicadores. Na presente pesquisa, buscamos identificar características que apontem para a utilização do modelo Gerencial na Universidade Federal do Ceará. Para tanto, a pesquisa se referencia a um universo constituído por 08 (oito) gestores, que compõem as gestões de subunidades que integram uma unidade administrativa da citada Universidade. A amostra foi definida a partir desta população e é composta por 3 (três) destes gestores, ou seja, 37,5% do universo.



### 3.3 Coleta de Dados: Técnica e Instrumento

A coleta de dados é uma “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.167), e exige cuidadoso registro dos dados, assim como paciência e perseverança do pesquisador.

Para a coleta de dados desta pesquisa, foram utilizados como referência os indicadores apontados por Freitas Junior (2009), que tomam como base categorias representativas da Administração Pública Gerencial, construídas a partir das duas dimensões citadas por Paes de Paula (2005), a econômico-financeira e a institucional-administrativa, que abrangem “quatro indicadores: recursos humanos, instrumentos de gestão, articulações interinstitucionais e participação dos cidadãos, responsabilidade fiscal e aplicação eficiente dos recursos.” (FREITAS JR, 2009, p. 66).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista, que segundo Gil (2009) é um método onde o investigador formula perguntas ao investigado a fim de obter dados relevantes à investigação. As entrevistas foram compostas a partir do roteiro utilizado por Araújo (2011), sendo o mesmo adaptado para atender a proposta de coleta de dados em uma instituição federal, distinta do âmbito municipal pesquisado pela referida autora. O roteiro compõe-se de 5 (cinco) partes, sendo a primeira denominada “Perfil do entrevistado”, composta de 5 (cinco) perguntas, e as quatro partes restantes relacionadas aos quatro indicadores, totalizando 13 (treze) perguntas. A fim de facilitar a compreensão, a análise da pesquisa está apresentada de acordo com cada parte da entrevista e relacionada com cada indicador.

Em razão da inviabilidade de aplicação das questões de forma idêntica, por se tratarem de questões específicas do âmbito municipal e uma vez que a esfera pública que a Instituição estudada está inserida difere das estudadas pelos autores referenciados, foi utilizado o escopo do Índice de Administração Pública Gerencial Municipal (FREITAS JR, 2009), referenciado anteriormente, adequando as questões para a Instituição estudada, preservando, porém, o conceito geral dos indicadores a fim de que se disponham ao mesmo objetivo. Desta forma, demonstra-se abaixo o roteiro utilizado.

Índice de Administração Pública Gerencial	Componente Institucional-administrativo	Recursos Humanos	<p>1) Em sua opinião, qual a importância do nível de formação de um servidor para o bom desempenho de suas atividades? Por favor, justifique sua resposta.</p> <p>2) Do seu ponto de vista, qual o grau de responsabilidade da Universidade pela formação e capacitação de seus servidores? Por favor, justifique sua resposta.</p> <p>3) Você acredita que existam problemas ou entraves para a capacitação destes servidores? Quais e por quê?</p> <p>4) A Universidade faz uso de serviços terceirizados? Se sim, do seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens em fazer uso destes serviços?</p>
		Instrumentos de Gestão	<p>5) Dentre o Plano de Desenvolvimento Institucional PDI, os Manuais de Procedimentos Administrativos, os Documentos contendo Normas Gerais, tais como Regimento Interno e/ou Estatuto, Anuário Estatístico: quais destes instrumentos sua unidade faz uso mais comumente?</p> <p>6) Você afirmaria que os objetivos de seu setor estão alinhados com as metas gerais estabelecidas na Instituição?</p> <p>7) De que forma você utiliza os instrumentos citados acima em seu setor para que possibilitem uma visão dos objetivos e metas finais?</p>
		Articulações Interinstitucionais e participação do cidadão	<p>8) A UFC participa de convênios ou parcerias com sociedades de apoio (fundações) ou com empresas privadas?</p> <p>9) Quais as possíveis vantagens, desvantagens e dificuldades identificadas, do seu ponto de vista, nessa relação?</p>
	Componente econômico-financeiro	Responsabilidade Fiscal e Aplicação dos Recursos	<p>10) Você tem conhecimento da existência de um planejamento para o gasto dos recursos da Instituição? O que você sabe sobre este planejamento?</p> <p>11) Existe clareza nos limites do que deve ser gasto <u>em sua unidade</u>, um tipo de teto orçamentário estipulado?</p> <p>11.1) Caso tenha respondido SIM na pergunta 12: Quais as dificuldades/entraves para o cumprimento destes limites?</p> <p>11.2) Caso tenha respondido NÃO na pergunta 12: Como você acha que isso influencia na gestão administrativa?</p> <p>12) Em sua opinião, os recursos destinados à Instituição são gastos de forma a atender as necessidades principais? Por favor, justifique.</p>

FIGURA 01 – Roteiro de Entrevista baseado nos Indicadores propostos por Freitas Jr (2009)

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A seguir são apresentados os resultados e a análise das entrevistas realizadas com os gestores de uma unidade administrativa da Universidade Federal do Ceará. As entrevistas foram aplicadas em julho de 2014, a três gestores da unidade e objetivaram principalmente identificar, naquela organização e na rotina de trabalho, pontos característicos do modelo de Administração Gerencial.

As entrevistas foram compostas a partir do roteiro utilizado por Araújo (2011), por sua vez fundamentado nos quatro indicadores da Administração Pública Gerencial apresentados por Freitas Jr (2009): recursos humanos, instrumentos de gestão e articulações interinstitucionais no eixo institucional-administrativo, responsabilidade fiscal e aplicação eficiente dos recursos no eixo econômico-financeiro (PAES DE PAULA, 2005). O referido roteiro foi adaptado para atender a proposta de coleta de dados em uma instituição federal, distinta do âmbito municipal pesquisado por Araújo em 2011. O roteiro compõe-se de 5 (cinco) partes, sendo a primeira denominada “Perfil do entrevistado”, composta de 5 (cinco) perguntas, e as quatro partes restantes relacionadas aos quatro indicadores, totalizando 13 (treze) perguntas. A fim de facilitar a compreensão, a análise da pesquisa está apresentada de acordo com cada parte da entrevista e relacionada com cada indicador.

### **4.1 Parte I: Perfil dos Entrevistados**

Todos os entrevistados possuem de 26 a 34 anos de idade, sendo duas do sexo feminino e um do sexo masculino. Sendo identificados nesta pesquisa como Entrevistado 01, mestre e ocupando o cargo de contador; Entrevistado 02, igualmente mestre e ocupando o cargo de contador; e Entrevistado 03, especialista, ocupando o cargo de secretário executivo. Todos ocupam funções de gestores da unidade administrativa do órgão estudado.

### **4.2 Parte II: Indicador Recursos Humanos**

A abordagem do indicador Recursos Humanos possibilita analisar se as ações atuais se aproximam da estrutura característica do modelo gerencial, tais como profissionalização dos servidores públicos, redução de pessoal e terceirização destes,

entre outras. A pesquisa focaliza, em um primeiro momento, a visão dos gestores sobre o nível de formação dos servidores e as capacitações, treinamentos oferecidos. Neste sentido, sobre a importância do nível de formação de um servidor e a responsabilidade da Instituição para com esta formação, o Entrevistado 01 comenta:

Muito importante, com a mais absoluta certeza te digo isso. Porque eu acredito que o nível de formação do servidor acaba sendo refletindo na qualidade do trabalho que ele executa. Não vou mentir em dizer que não acho que seja de total responsabilidade da Universidade formar as pessoas, acho que essa responsabilidade é compartilhada com o servidor porque isso [se capacitar] é uma atitude que tem um “Q” de decisão pessoal, o servidor também tem que demonstrar interesse. Eu por exemplo, não tenho problema algum em liberar os servidores do meu setor para cursos de capacitação, inclusive fora do estado. De cinco servidores só este ano foram dois [para fora do estado] e um está viajando próximo mês. Nós [gestora e subordinados] temos um planejamento anual de treinamentos, onde conversamos e decidimos quais os interessantes e para quem (ENTREVISTADO 01).

O Entrevistado 03 responde pensar que toda Instituição que preze pelo seu desenvolvimento deve ter um olhar especial para seus colaboradores, pois afirma que o sucesso de uma organização depende de seu capital humano devendo este ser constantemente capacitado com treinamentos planejados de acordo com sua área de atuação.

Porém, ao serem questionados sobre as possíveis dificuldades para a capacitação destes, as opiniões se dividem: “Sinceramente, pelo menos na minha unidade, não observo entrave nenhum. Mas já vi muitos (servidores) de outras unidades sem interesse nenhum, por isso acho que isso varia de pessoa para pessoa (ENTREVISTADO 01).” Enquanto a opinião do Entrevistado 02:

Existem sim. Para nós é difícil liberar um servidor durante o expediente porque já temos poucos servidores para o trabalho que tem que ser feito. Quando se trabalha com recursos você tem prazos então nossa demanda e nosso ritmo é muito intenso. Aqui o número de pessoal é contado, cada um desempenha uma função restrita, então quando aquele está ausente o trabalho que ele faz para. É complicado. Além disso, os cursos que são oferecidos aqui pelo RH não são direcionados à área que atuamos, são muito gerais, muitas vezes não vale à pena (ENTREVISTADO 02).

Os problemas que eu percebo são mais relacionados à falta de interesse de alguns [servidores] e a falta de especificidade dos cursos que temos a nosso dispor hoje. Eu não tenho como liberar um servidor para participar de um curso de redação oficial quando ele trabalha com aquisição de materiais. Quando preciso que um servidor se capacite, eu envio para curso fora daqui [externo à Universidade] (ENTREVISTADO 3).

Podemos observar certa disparidade entre as respostas à pergunta sobre a necessidade de o servidor se capacitar para desempenhar suas atividades de forma satisfatória e a pergunta sobre os entraves que os gestores acreditam que existam para que essa capacitação aconteça efetivamente. Todos os entrevistados concordaram que a capacitação contínua é importante para o desenvolvimento das funções do servidor, mas apontaram diversos entraves para que esta se realize, desde falta de interesse do próprio servidor, bem como falta de direcionamento dos cursos oferecidos, até a dificuldade de liberação destes durante o horário de expediente. Ressaltamos que foi comentado que quando há necessidade de uma capacitação em área específica os gestores enviam os servidores para eventos externos à Universidade com empresas contratadas, pois afirmam que o setor responsável pela gestão de pessoal não oferece cursos específicos.

Ao serem questionados sobre a existência de funcionários terceirizados para realizar tarefas compondo juntamente aos servidores o quadro do setor de trabalho, os três entrevistados responderam afirmativamente e apontaram tanto vantagens como desvantagens:

Acho que uma desvantagem é a baixa qualificação dos profissionais que mandam. O trabalho que eles fazem acaba sendo muito mecânico. Mas é um trabalho que tem que ser feito e eu não posso deslocar um servidor que faz uma tarefa complexa como empenhar, para imprimir lista de frequência, essas coisas. Então eles acabam suprimindo a falta de funcionários, isso pode ser uma vantagem (ENTREVISTADO 02).

O Entrevistado 01 informou não perceber nenhuma desvantagem, citando entre as vantagens o reforço na força de trabalho, principalmente para desenvolver atividades rotineiras. “Nesses trabalhos burocráticos, tipo de protocolar documentos, alimentação de planilha, recepção, eu não posso colocar um servidor pra fazer porque já tenho pouco pessoal então preciso deles nas análises de processos e nas atividades mais complexas.” (ENTREVISTADO 01). A alta rotatividade dos funcionários foi a desvantagem apontada pelo Entrevistado 03, que comentou sobre a dificuldade e dispêndio de tempo para treinar uma pessoa a fim de torna-la apta a desenvolver as atividades, familiarizá-la com as normas da Instituição e num curto espaço de tempo a mesma ser substituída por outra.

Um ponto comum nos três gestores entrevistados é o comentário sobre a escassez de funcionários relacionada ao volume de tarefas a serem desenvolvidas e, conseqüentemente, a concordância dos mesmos sobre a necessidade de contratação de serviços terceirizados como alternativa para sanar o problema. Porém, segundo os

próprios gestores, os funcionários terceirizados direcionados à Universidade nem sempre são bem qualificados, sendo aproveitados na maioria das vezes em tarefas rotineiras e de pouca complexidade. Este fato deixa em aberto uma questão delicada, pois conforme comentado anteriormente, os servidores que se encontram em baixo número são responsáveis por desenvolver tarefas complexas e não são facilmente substituídos por funcionários terceirizados. Desta forma, podemos entender que o déficit na quantidade de funcionários não é necessariamente solucionado com a contratação de serviços de terceiros, uma vez que atividades que exigem maior especificidade profissional continuam de responsabilidade dos servidores.

Conforme podemos perceber pelas respostas, de uma forma geral, os gestores se mostraram bastante abertos à ideia de que a Instituição é uma das grandes responsáveis pela capacitação de seu servidor, porém apontaram algumas dificuldades quanto à efetiva capacitação destes, mencionando principalmente a dificuldade de liberação durante o expediente, a falta de especialização dos cursos oferecidos pelo setor responsável pelos treinamentos e até a falta de interesse de alguns servidores. Sobre a contratação de serviços terceirizados, os gestores informaram identificar vantagens e desvantagens, mas ambos comentam que a escassez de servidores para a realização de trabalhos menos complexos justifica esta contratação.

#### **4.3 Parte III: Indicador Instrumentos de Gestão**

A fim de verificar a utilização dos instrumentos de gestão da Instituição pelos gestores da unidade pesquisada, assim como a visão dos mesmos sobre a correlação da importância de utilizar estes instrumentos no trabalho desenvolvido para a consecução das metas gerais da Instituição, as perguntas formuladas para mensurar a utilização dos Instrumentos de gestão foram concernentes ao alinhamento das atividades do setor com as metas gerais, bem como sobre os principais instrumentos utilizados e de que forma estes colaboram para alinhar as atividades às metas gerais.

Dentre as opções apresentadas aos gestores durante a entrevista, todos os três apontaram Manuais de Procedimentos Administrativos criados pela Instituição como instrumento de gestão utilizado. O Entrevistado 01 informou, além dos Manuais, utilizar documentos contendo normas gerais sobre a Instituição, tais como Regimento Interno e Estatuto. O entrevistado 03 informou que frequentemente lança mão do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além dos citados Manuais.

Ao serem questionados sobre a existência de alinhamento dos objetivos setoriais com as metas gerais da Instituição, todos os entrevistados responderam afirmativamente. No entanto, o Entrevistado 01 comentou:

[...] Eu sei que existe um PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] e sinceramente nunca dei uma lida, porque acho que as atividades do meu setor não colaboram diretamente com as metas estabelecidas lá, acho que é mais na Administração superior, mas acho que meu setor acaba colaborando de forma indireta com estas metas (ENTREVISTADO 01).

Embora este gestor afirme existir alinhamento entre as atividades de seu setor de trabalho e as metas gerais da Instituição, em seu comentário o mesmo declara permanecer alheio a um dos instrumentos de planejamento e gestão da Instituição, criado a fim de levantar sobre a sua filosofia, missão, diretrizes pedagógicas, estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou pretende desenvolver (BRASIL, 2006). O gestor entrevistado declara acreditar que este tipo de instrumento abrange apenas as atividades desenvolvidas pela Administração Superior, indicando assim, certa dificuldade em identificar qual papel desempenha ou poderia desempenhar para compor parte das metas definidas.

Segundo os entrevistados, esses instrumentos são utilizados, na maioria das vezes, para definir os objetivos gerais da unidade, os fluxos de procedimentos da mesma e para sanar dúvidas quanto às atividades rotineiras.

Os instrumentos de gestão disponíveis na Instituição, conforme as informações fornecidas pelos entrevistados, são utilizados para diversos objetivos dentro dos setores, indo desde item de consulta para tarefas rotineiras até para traçar metas da unidade. Todos informaram acreditar que suas metas setoriais estão alinhadas com as metas gerais da Instituição, apesar de alguns se manterem alheios a questões globais discutidas por acreditarem não caber sua participação.

#### **4.4 Parte IV: Indicador Articulações Interinstitucionais**

Nesta seção será apresentada a questão que buscou abordar o eixo de relações externas mantidas pela Instituição. Ao serem questionados se tinham conhecimento sobre a participação da Universidade em convênios ou parcerias com sociedades de apoio e/ou com empresas privadas, todos os gestores responderam afirmativamente.

A Instituição trabalha em parceria com as Fundações de Apoio, que foram criadas na década de 90, com a finalidade principal de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa. As mesmas são constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e regidas pelo Código Civil Brasileiro, sendo função das mesmas dar suporte administrativo e finalístico aos projetos institucionais (BRASIL, 2010).

Na visão dos gestores existem vantagens e desvantagens a serem apontadas quanto a relação da Instituição com estas entidades:

[...] Eu acredito que essas parcerias são necessárias para que a Universidade consiga executar seu papel no ensino, na pesquisa e extensão. Porém, eu julgo que as atividades ligadas a esses eixos que são pilares da Universidade não deveriam ser executadas por uma fundação, ela (UFC) não deveria depender de um órgão “de fora” para isso (ENTREVISTADO 02).

Eu não consigo pensar em nenhuma desvantagem agora [...] minha opinião é que as fundações possibilitam uma certa flexibilização na utilização dos recursos públicos porque os procedimentos que elas utilizam são menos burocráticos até porque ela é regida por leis diferentes que meio que permitem essa flexibilização (ENTREVISTADO 01).

[...] agiliza a execução das despesas, reduz a burocracia e proporciona muitas trocas de experiências para ambas as partes [...] pode ocorrer um possível conflito ético, sobretudo nos processos de aquisições e contratação de serviços (ENTREVISTADO 03).

Como podemos observar pelos comentários dos gestores, a mais citada vantagem é a possível flexibilidade nos processos, ocasionada pela transferência da execução de algumas atividades para as fundações, principalmente no que concerne às compras e contratações. No entanto, esta relação chega a ser denominada como “dependente” pelo Entrevistado 02 e de “possível conflito ético” pelo Entrevistado 03, uma vez que estes processos poderiam ser executados e tramitar pela própria Universidade. No entanto, conforme destacado pelo Entrevistado 01, em razão destas entidades serem regidas sob um caráter legal diferenciado, as mesmas oferecem meios “menos burocráticos”, o que leva, muitas vezes, ao encaminhamento de demandas processuais que poderiam ser executadas na Universidade, a estas entidades de apoio.

A visão dos gestores quanto às parcerias e convênios realizados com Fundações de Apoio traz vantagens e desvantagens, sendo estas respectivamente a flexibilização e celeridade no andamento de algumas demandas e a possível relação de dependência de um órgão público autônomo por uma fundação privada.



#### 4.5 Parte V: Indicador Aplicação dos Recursos Orçamentários

A aplicação eficiente dos Recursos é mais uma característica do Modelo Gerencial. Com o intuito de efetuar um levantamento sobre esta aplicação na Instituição estudada, foram formuladas quatro perguntas acerca do planejamento dos gastos e execução dos recursos, tendo em vista as informações que os gestores detêm ou não sobre o assunto.

Como gestores da principal unidade administrativa da Instituição, é importante que os mesmos tenham conhecimento sobre as políticas de planejamento de gastos, o teto orçamentário de sua unidade e uma consciência ampla da situação patrimonial da mesma. Neste sentido, primeiramente questionamos se o gestor tem conhecimento da existência de um planejamento para o gasto dos recursos da Instituição e quais informações ele obtém sobre este planejamento.

A partir das respostas fornecidas, podemos perceber que os gestores entendem o significado do planejamento no setor público e tem conhecimento dos Instrumentos utilizados para este planejamento acontecer, como é o caso do Entrevistado 03: “Bom, existe o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] onde são definidas as metas da Instituição. O planejamento de gastos é direcionado para ações de acordo com as metas estabelecidas lá”. Porém, o conhecimento se mostra limitado à medida que os gestores demonstram não compreender plenamente como o planejamento funciona dentro da própria Instituição:

Olha, eu sei que existe na Universidade sim, mas não sei nada sobre como ele é feito aqui dentro [longa pausa]. A única coisa que eu sei sobre planejamento é que a legislação brasileira exige que todos os órgãos públicos planejem seus gastos e execute dentro do planejado (ENTREVISTADO 02).

O Entrevistado 01 oferece alguns dados sobre o funcionamento do planejamento dentro da Instituição, mas expõe algumas dúvidas, afirmando haver um setor designado ao planejamento mas não entendendo onde este setor se encaixa no processo:

Sei que esse planejamento existe e que é descentralizado para cada diretor. Tipo, existe uma unidade só para planejamento, mas não sei onde ela entra nas demandas dos setores porque, na verdade, cada diretor [de unidade] faz seu planejamento interno e envia para administração e a administração executa, ou seja, faz os procedimentos para a licitação. Então, não sei exatamente aonde o setor de Planejamento entra (ENTREVISTADO 01).

Quando questionados quanto à clareza de limites para efetuar gastos em suas unidades, todos os entrevistados responderam negativamente, informando que não tem conhecimento de um teto orçamentário próprio definido. Os Entrevistados 01 e 02 afirmaram, ainda, não entenderem a influência desta informação para a gestão do setor:

Na minha unidade, sinceramente, não influencia em nada. Porque se eu preciso, peço um item, às vezes ele chega às vezes não, mas antes de pedir, eu nunca sei se tem ou não (ENTREVISTADO 01).

Para a minha unidade acho que não influencia em nada. A meu ver, essa gestão, esse planejamento compete a uma unidade específica, não a cada setor. Nem para a Universidade como um todo que influencia. Quando você fala em planejamento, eu penso em distribuição de recursos e eu acredito que tudo isso [planejamento e distribuição dos recursos] deva ser centralizado. Acho que não é interessante que todos tenham acesso ao teto orçamentário de todos, isso geraria muitos conflitos aqui dentro. Uma unidade vendo que a outra tem 2x para gastar enquanto ela só tem x... esse tipo de coisa (ENTREVISTADO 02).

Como podemos observar, ambos os entrevistados afirmam acreditar que um teto orçamentário definido não influenciaria em nada sua gestão, pois na visão destes, trata-se de solicitar o que é necessário mesmo sem a certeza de que há recurso orçamentário. Estas informações indicam que alguns gestores apesar de conhecerem a importância do planejamento e gestão consciente dos recursos, não aliam este conhecimento à gestão prática de seu setor.

A fim de levantar informações sobre a visão dos gestores entrevistados a respeito dos gastos de forma geral da Instituição, a partir da opinião dos mesmos sobre a estrutura de materiais de consumo e patrimonial, formulamos da seguinte forma a última pergunta: “Em sua opinião, os recursos destinados à Instituição são gastos de forma a atender as necessidades principais? Por favor, justifique sua resposta”. Seguem abaixo as respostas:

Com certeza não, até porque eu sinto que parte dos materiais às vezes faltam, nem tudo está sempre acessível. Às vezes a gente pede um item, material permanente ou de consumo, coisas simples mesmo e ele nunca chega (ENTREVISTADO 01).

Acho que sim. Apesar de não ter tudo o que a gente precisa sempre, acho que os recursos que tem, são gastos de uma forma eficiente (ENTREVISTADO 02).

Não sei como responder a esta pergunta, se sim ou se não. O que eu sei é que vejo que às vezes faltam alguns equipamentos, nem sempre o que a gente solicita chega. (ENTREVISTADO 03).

Baseando-se nas respostas expressas, podemos perceber que apesar das opiniões divididas, o fato comum nestas respostas foi o relato da constante falta de materiais e equipamentos na Instituição, o que nos remete à uma reflexão sobre o conceito de gasto eficiente dos recursos e o caso de constante falta de bens e serviços relatados.

Neste capítulo, buscamos observar a adoção de algumas ações características do Modelo Gerencial a partir de entrevistas realizadas com gestores da principal unidade administrativa da Universidade Federal do Ceará. Para tanto, foram utilizados quatro indicadores de gestão, sendo os três primeiros relacionados ao eixo institucional-administrativo e o último relacionado ao eixo econômico-financeiro.

No próximo capítulo, será apresentada uma síntese de considerações finais deste capítulo contemplando uma breve análise dos dados do mesmo, bem como de todo o trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Modelo Gerencial de Administração vem sendo implantado no Brasil desde a década de 90, em substituição aos modelos patrimonialistas e burocráticos, de doutrinas e visões administrativas contrárias às adotadas neste novo modelo de gestão. Com a nova visão que focaliza resultados e cidadãos como clientes utilizando-se de indicadores de desempenho, este modelo tem sido implantado em grande parte da Administração Pública.

O principal objetivo deste trabalho foi identificar se o Modelo Gerencial está sendo utilizado na Universidade Federal do Ceará, segundo a percepção de gestores da principal unidade administrativa da Instituição. A demonstração das principais ações que indicam a utilização ou não do modelo gerencial, bem como a visão dos gestores quanto à adoção destas ações que são características da Nova Gestão Pública, foram definidos como objetivos específicos deste trabalho.

Para a consecução do objetivo geral, foram entrevistados três gestores da principal unidade administrativa da Universidade, sendo as perguntas baseadas em um roteiro utilizado por Araújo (2011), que por sua vez fundamentou nos indicadores propostos por Freitas Jr (2009).

No eixo indicador de Recursos Humanos os gestores de uma forma geral se mostraram bastante abertos à ideia de que a Instituição é uma das grandes responsáveis pela capacitação de seu servidor, porém apontaram algumas dificuldades quanto à efetiva capacitação destes, apontando algumas dificuldades para que esta venha a se realizar. Sobre a contratação de serviços terceirizados, os gestores mencionaram a escassez de servidores como um dos maiores motivos impulsionadores para a contratação destes serviços. Porém, destaca-se que os mesmos informaram que tais funcionários suprem apenas tarefas de baixa complexidade, indicando a permanência do problema de escassez.

Segundo os entrevistados, os instrumentos de gestão disponíveis na Instituição são utilizados para diversos objetivos dentro dos setores e todos informaram acreditar que suas metas setoriais estão alinhadas com as metas gerais da Instituição. No entanto, foi observado que apesar das respostas afirmativas quanto à utilização e conhecimento destes instrumentos, transparece certa alienação dos gestores quanto à

consciência do papel de seu setor como unidade integrante e colaboradora para a consecução das metas gerais da Instituição.

A Instituição estudada participa de convênio com Fundações de Apoio e a visão dos gestores quanto à estas parcerias e convênios traz vantagens e desvantagens, sendo respectivamente a flexibilização e celeridade no andamento de algumas demandas e a possível relação de dependência de um órgão público autônomo por uma fundação privada.

Referente à aplicação dos recursos orçamentários, através das respostas informadas percebemos que os gestores entendem o significado do planejamento no setor público e tem conhecimento dos Instrumentos utilizados para este planejamento acontecer. Porém, o conhecimento se mostra limitado à medida que os gestores demonstram não compreender plenamente como o planejamento funciona dentro da própria Instituição. Quando questionados quanto à clareza de limites para efetuar gastos em suas unidades, todos os entrevistados responderam negativamente, informando que não tem conhecimento de um teto orçamentário próprio definido. Parte dos entrevistados não acreditam haver influência desta informação para a gestão do setor. Estas informações indicam que alguns gestores apesar de conhecerem a importância do planejamento e gestão consciente dos recursos, não aliam este conhecimento à gestão prática de seu setor.

Por meio das entrevistas aplicadas e análise dos resultados, foi possível responder à questão de pesquisa constatando-se que existem diversas ações que indicam que o Modelo Gerencial de administração está em fase de implantação e que esta está ocorrendo de forma gradual, ainda encontrando resistências.

Segue a demonstração das principais ações que indicam a utilização ou não do modelo gerencial, um dos objetivos específicos deste trabalho: A consciência dos gestores para a necessidade de contínua capacitação dos servidores e a contratação de serviços terceirizados caracterizam-se como indicadores deste modelo, mesmo os gestores relatando que estão encontrando problemas ao utiliza-los. A existência e consulta, mesmo de forma ainda tímida, dos instrumentos de gestão disponibilizados pela Instituição e os convênios firmados com entidades de apoio, também demonstram a proposta de implantação do modelo estudado. Quanto à destinação de recursos orçamentários, apesar dos gestores informarem sobre a existência de um planejamento, não demonstraram ter sólido conhecimento sobre este ou uma gestão consciente, uma vez que afirmaram acreditar não haver influência no domínio esta informação para uma

melhor gestão do setor. Este último indicador pode ser citado como negativo, pois o posicionamento demonstrado pelos gestores não indica característica observada no Modelo Gerencial, onde a aplicação dos recursos é um fator de relevância.

Quanto à visão dos gestores quanto à adoção destas ações características da Nova Gestão Pública, segundo objetivo específico a que o trabalho se propõe, observou-se certa resistência ou dificuldade em alguns momentos por parte dos gestores em relação à aplicação destas novas diretrizes, como no caso da falta de conhecimento tácito dos instrumentos de gestão e sua ligação com os objetivos setoriais e a alienação percebida quando se trata de gestão e aplicação de recursos orçamentários, seja por falta de informação ou desinteresse por parte do mesmo.

Desta forma, o principal objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que podemos considerar que a Universidade Federal do Ceará está implantando de forma gradual o novo modelo de gestão pública e que ainda há alguns entraves de ordem administrativa e gerencial para que o mesmo seja plenamente adotado.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
ALUNA: ALINE ARAÚJO FREITAS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

TEMA: Percepção de Gestores de Unidade Administrativa sobre a utilização do Modelo Gerencial de Administração na Universidade Federal do Ceará

#### PARTE I - Perfil do Entrevistado

Qual a sua idade?  
Qual o seu sexo?  
Qual o seu grau de escolaridade?  
Qual o Cargo atual?  
Há quanto tempo trabalha na instituição?

#### PARTE II - Indicador: Recursos Humanos

- 13) Em sua opinião, qual a importância do nível de formação de um servidor para o bom desempenho de suas atividades? Por favor, justifique sua resposta.
- 14) Do seu ponto de vista, qual o grau de responsabilidade da Universidade pela formação e capacitação de seus servidores? Por favor, justifique sua resposta.
- 15) Você acredita que existam problemas ou entraves para a capacitação destes servidores? Quais e por quê?
- 16) A Universidade faz uso de serviços terceirizados?
- 17) Do seu ponto de vista, quais as vantagens e desvantagens em fazer uso destes serviços?

#### PARTE III - Indicador: Instrumentos de Gestão

- 18) De quais destes instrumentos sua unidade faz uso mais comumente?
  - a) Plano de Desenvolvimento Institucional PDI;
  - b) Manuais de Procedimentos Administrativos;
  - c) Documentos contendo Normas Gerais, tais como Regimento Interno e/ou Estatuto;
  - d) Anuário Estatístico;
  - e) Nenhum.

19) Você afirmaria que os objetivos de seu setor estão alinhados com as metas gerais estabelecidas na Instituição?

20) De que forma você utiliza os instrumentos acima em seu setor para que possibilitem uma visão dos objetivos e metas finais?

#### **PARTE IV - Indicador: Articulações Interinstitucionais**

21) A UFC participa de convênios ou parcerias com sociedades de apoio (fundações) ou com empresas privadas?

22) Quais as possíveis vantagens, desvantagens e dificuldades identificadas, do seu ponto de vista, nessa relação?

#### **PARTE V - Indicador: Aplicação dos recursos**

23) Você tem conhecimento da existência de um planejamento para o gasto dos recursos da Instituição? O que você sabe sobre este planejamento?

24) Existe clareza nos limites do que deve ser gasto em sua unidade, um tipo de teto orçamentário estipulado?

12.1) Caso tenha respondido SIM na pergunta 12: Quais as dificuldades/entraves para o cumprimento destes limites?

12.2) Caso tenha respondido NÃO na pergunta 12: Como você acha que isso influencia na gestão administrativa?

25) Em sua opinião, os recursos destinados à Instituição são gastos de forma a atender as necessidades principais?



## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, Priscila Gomes de. **Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Ambiente e Desenvolvimento) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, R. P.; Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista Adm. Pública**, Rio de Janeiro, p. 1179-199, set/out, 2012.

BRASIL, Ministério da Educação. **Instruções para elaboração de plano de desenvolvimento institucional**. 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em 18 de ago. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação. **Fundações de apoio: apresentação**. 2010. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1022&>>. Acesso em 18 de ago. 2014.

FREITAS JUNIOR, Dionysio Borges de. **Avaliação da administração pública gerencial em municípios por meio de indicadores**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Teorias da Administração Pública**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2010

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão societal. **eRAE Debate**, n.1, vol. 45, p. 36-49, jan/mar, 2005.

SAMPAIO, Rosely Moraes. **Iniciativas e limites à modernização da gestão administrativa na Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia**. 2003. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em administração, Universidade Estadual do Sudoeste Baiano, Salvador, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, A Universidade. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade>> Acesso em 30 de julho de 2014.

YAMAUTI Nilson Nobuaki. È possível transformar o modelo burocrático de gestão da Universidade? **Revista Espaço Acadêmico**, n. 42, nov. 2004. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/042/42yamauti.htm>.> Acesso em 29 de julho 2014.

ZYSKOWSKI, C. A. P.; HERMANN, D. A.; MARGRAF, K. G.; OLIVEIRA, M. R.; Uma análise crítica do modelo de gestão adotado na Universidade Estadual de Ponta Grossa. *In*: 19º Congresso Internacional de Administração, 2006, Ponta Grossa, **Anais...** Ponta Grossa: 2006.