

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

ÉERICA LOPES RABELO

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO GERENCIALISMO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ**

**REDENÇÃO
2018**

ÉRICA LOPES RABELO

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO GERENCIALISMO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Ms. Marcene Venâncio da Silva.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Rabelo, Erica Lopes.

R114a

Uma Análise dos Impactos do Gerencialismo em uma Instituição Pública de Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Universidade Federal do Ceará / Erica Lopes Rabelo. - Redenção, 2018.
0f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Marccone Venâncio da Silva.

1. Administração - Gerencialismo. 2. Estudo de caso. 3. Impactos. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.4

ÉRICA LOPES RABELO

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DO GERENCIALISMO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

A Deus.

Aos meus pais, Antônia (*in memorium*) e

Régis.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Ms. Marcone Venâncio da Silva, pela orientação.

Aos professores participantes da banca examinadora Vanessa Ingrid da Costa Cardoso e Eduardo Soares Parente pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Às minhas irmãs Elba e Rebeca, ao meu esposo Neto agradeço pela paciência e apoio nesta caminhada. Aos meus amigos Gabriela e Ricarte que dedicaram tempo em me ajudar, vocês foram primordiais na conclusão deste trabalho. Agradeço também aos amigos da UFC, Kilvia, Robson e Silvio pela ajuda, apoio e compressão nos dias em que tive que me dedicar ao máximo. E não poderia deixar de agradecer aos colegas do curso que me ajudaram bastante nas dúvidas, sugestões e apoio no processo de realização do curso.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar uma análise sobre a influência da adoção do novo gerencialismo público ou nova gestão pública na Universidade Federal do Ceará através de um estudo de caso. O gerencialismo surgiu como uma alternativa para organizar o fornecimento de serviços públicos, uma vez que instituiu um conceito baseado na busca pelos melhores resultados ao invés do controle dos processos. A coleta de dados foi obtida através da aplicação de questionários aos servidores da instituição. Os resultados apurados mostraram que existem traços característicos do modelo analisado, mas também existem sugestões de melhoria que por ventura possam ser necessárias. Por fim, constatou-se que a forma de arranjo econômico e estrutural da administração pública é fator primordial para que a instituição obtenha sucesso no alcance dos seus objetivos.

Palavras-chave: Gerencialismo. Estudo de caso. Impactos. Universidade Federal do Ceará.

ABSTRACT

The present work aims to present an analysis on the impact of the adoption of the new public management or new public management at the Federal University of Ceará through a case study. Managerialism emerged as an alternative to organize the provision of public services, since it instituted a concept based on the search for the best results instead of the control of the processes. Data collection was obtained through the application of questionnaires to the institution's servers. The results showed that there are characteristic traits of the analyzed model, but there are also suggestions for improvement that may be necessary. Finally, it was verified that the form of economic and structural arrangement of the public administration is a prime factor for the institution to achieve success in achieving its objectives.

Keywords: Managerialism. Case study. Impact. Federal University of Ceara.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Busca por eficiência na UFC.....	26
Gráfico 2 – Busca por melhores resultados.....	27
Gráfico 3 – Competição entre setores/departamentos.....	28
Gráfico 4 – Concentração decisões na chefia.....	28
Gráfico 5 – Empenho processos mais ágeis.....	29
Gráfico 6 – Eficácia Avaliação de Desempenho.....	29
Gráfico 7 – Foco nos resultados.....	30
Gráfico 8 – Mudanças organizacionais.....	31
Gráfico 9 – Eficiência e agilidade no SEI.....	31
Gráfico 10 – Eficiência e eficácia Si3.....	32
Gráfico 11 – Importância da Avaliação Institucional.....	32
Gráfico 12 – Mudanças por determinação legal.....	33
Gráfico 13 – Mudanças por iniciativa da UFC.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022

PSO – “Public Service Orientation”

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SESu – Secretaria de Administração Superior

SIG – Sistema de Informação Gerencial

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGADMIN – Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação

SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SIPAC – Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos

UFC – Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Relevância	13
1.3 Problema.....	13
1.4 Objetivo Geral	14
1.5 Objetivos Específicos.....	14
2. REVISAO DE LITERATURA	16
3. O ENSINO SUPERIOR FEDERAL NO BRASIL	20
3.1 Gerencialismo nas Universidades Federais do Brasil	21
3.2 A Universidade Federal do Ceará	22
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	24
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto em que as universidades públicas federais apresentam atualmente restrição de recursos devido ao contingenciamento de repasses do governo federal, faz-se necessário analisar de que forma as práticas gerencialistas podem contribuir para a manutenção das suas políticas públicas.

“O termo ‘gerencialismo’ (*managerialism*) corresponde à tendência genericamente utilizada para descrever mudanças ocorridas recentemente nos serviços sociais em várias partes do mundo” (SANTOS, *et al.*, p. 31, 2013). De acordo com Paludo (2010), a necessidade de mudança da Administração Pública surgiu com as mudanças que ocorreram no mundo, a dinâmica da economia e as novas tecnologias.

A origem desse novo modelo de administração pública surgiu na segunda metade do século XX, mais precisamente no continente europeu, onde o Estado precisava resolver o problema das crises fiscal e democrática, além da pressão pelo avanço da globalização (PALUDO, 2010).

De acordo com Paludo (2013), o gerencialismo veio com uma proposta de modernizar e tornar mais rápida a prestação do serviço público, além disso, possui princípios com base nas empresas privadas, portanto busca formas mais eficientes e eficazes para atingir seus objetivos. Ademais, torna-se inevitável comparar esse modelo à burocracia, pois este sendo o modelo imediatamente anterior também propõe verificar quais são os resquícios que ainda possuem e verificar se ajudam ou atrapalham.

Conforme CASTRO (2008, p. 73) *apud* Lima e Gandin (2012), “o gerencialismo ou gestão gerencial também tem como características a redução e o controle dos gastos públicos e o modelo de avaliação por desempenho – que será fundamental no âmbito educacional”.

Apesar de Paludo (2013) afirmar que existem traços dos três modelos administrativos na gestão brasileira, o que se espera desta pesquisa é verificar se há a aplicação dos pressupostos do gerencialismo no cotidiano dos servidores, ou seja, se há flexibilidade nos processos, rapidez na resolução dos problemas, eficiência dos recursos, objetivos alinhados aos do governo e cultura centrada nos resultados.

1.1 Justificativa

O presente trabalho utilizará como ponto de partida o método empírico ao qual se percebeu que ao longo dos anos está ocorrendo uma melhora na eficiência do serviço público. Assim, tendo em vista a relação de emprego estatutário com a Universidade Federal do Ceará, utilizaram-se pesquisas, questionários e documentos sobre o modelo de gestão vigente nesta universidade, os quais servirão para embasar os dados referentes às mudanças gerenciais na atuação dos departamentos.

1.2 Relevância

A abordagem realizada nesta monografia abrangerá os principais componentes do modelo gerencialista, breve explanações de quais ferramentas são utilizadas atualmente na Universidade Federal do Ceará para a melhoria do desempenho institucional no que tange ao alcance dos seus objetivos, metas e busca por melhores resultados. Sabe-se que uma instituição que se empenha continuamente em busca da eficiência, eficácia e efetividade contribui para a melhoria do atendimento das demandas e expectativas da sociedade. Por isso, será realizada a apresentação e análise de dados que possam ser aplicados como fonte de melhoria contínua nesta instituição.

1.3 Problema

Tendo em vista que a educação possui fator primordial para o desenvolvimento social e econômico de uma nação, as universidades públicas de ensino superior corroboram com a garantia da educação gratuita a população. As universidades públicas federais no Brasil atuam em consonância com o art. 1º da Lei Orgânica das Universidades Públicas Federais, ao qual dispõe em seu parágrafo único: “A Universidade Federal instituída e mantida pela União constitui ente jurídico de direito público denominado Universidade Pública Federal, com as características próprias atribuídas pela Constituição Federal, por esta Lei, pelos diplomas legais de instituição e pelos respectivos estatutos” (BRASIL, 2018).

Nesse ínterim, pode-se extrair que essas instituições dependem financeiramente de repasses do governo ao invés de serem providas através do pagamento de mensalidades cobrado pelos alunos, como é o caso das faculdades particulares. Dessa forma, por possuírem natureza jurídica de direito público, as quais se constituem sob a forma de fundação ou

autarquia, são vinculadas ao Ministério da Educação que por sua vez é parte integrante dos órgãos administrativos do poder Executivo.

Diante da responsabilidade de garantir um ensino superior gratuito e de qualidade para a sociedade, por um lado, e ao mesmo momento possuir restrições quanto a disponibilidade de recursos, haja vista a dependência de aportes orçamentários do governo, esta pesquisa busca apurar meios utilizados pelo gerencialismo que são relevantes para a conquista de uma melhor efetivação dos objetivos das universidades, sejam elas relacionadas a rotinas administrativas ou políticas de longo prazo. E ainda, devido a uma demanda maior por formação superior que, para atender a um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e incerto precisa estruturar-se em bases sólidas de ensino. Diante das informações apresentadas, têm-se como problema: **Quais as características do modelo de gestão gerencialista e os seus impactos na melhoria da gestão pública da Universidade Federal do Ceará?**

1.4 Objetivo Geral

Esta monografia tem o objetivo geral apresentar a influência do gerencialismo na Universidade Federal do Ceará. O modelo gerencialista, conforme mencionado anteriormente, possui bases de gestão do setor privado e por isso tem-se como finalidade analisar a sua aplicabilidade nas instituições públicas de ensino superior. Sabe-se que uma instituição que se empenha para melhorar constantemente a prestação dos seus serviços contribui para o atendimento da demanda e expectativas da sociedade. Por isso, torna-se essencial realizar a investigação no interior da UFC e verificar de que forma o gerencialismo público tem influenciado o seu modo de atuação. Para alcançar os objetivos pretendidos, foram feitas pesquisas bibliográficas, análise de documentos os quais constituíram importante instrumento para este estudo de caso.

1.5 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que serão propostos a seguir irão englobar um conjunto de resultados, discussões e análises a partir do questionário aplicado no interior da instituição para identificar quais as práticas gerencialistas a UFC utiliza. Verificar o nível de influência das características desse modelo, quanto à eficácia, eficiência e efetividade dos principais sistemas administrativos utilizados, agilidade, descentralização, competitividade entre os

departamentos, alcance dos objetivos e melhoria contínua. Apurar se os servidores percebem que estão ocorrendo mudanças na UFC de natureza gerencialista, relacionadas à modernização dos processos, melhoria contínua, ênfase nos resultados, pois se torna importante verificar a percepção dos servidores quanto as mudanças organizacionais que implementadas e as solicitadas. O grau de influência das determinações legais no processo das transformações ocorridas de caráter gerencialista é fator importante para averiguar de que forma a ordem hierárquica atua por meio de solicitações obrigatórias influenciam a rotina administrativa dos servidores. Também será analisado se existe iniciativa da UFC nos processos de mudanças mencionados para que possa ser verificada a atuação e contribuição dos gestores no processo de modernização e melhoria dos processos e sistemas administrativos de acordo com os pressupostos gerencialistas. Para o alcance dos objetivos foi realizado um estudo de caso através da aplicação de um questionário com 14 perguntas objetivas.

2. REVISAO DE LITERATURA

A origem do novo gerencialismo público ou nova gestão pública surgiu na segunda metade do século XX, mais precisamente no continente europeu, onde o Estado precisava resolver o problema das crises fiscal e democrática alinhadas a globalização. Destaca-se, que o autor define este modelo da seguinte forma: “em termos mais simples possíveis, a *New Public Management* nada mais é que ‘um conjunto de doutrinas administrativas’, surgidas na década 1970, que orientaram as reformas realizadas na Administração Pública em nível mundial”. O gerencialismo como se conhece hoje, surgiu como uma alternativa para organizar o fornecimento de serviços públicos, uma vez que instituiu um conceito baseado na busca pelos melhores resultados ao invés do controle dos processos (PALUDO, 2010).

Ao realizar um paralelo entre o modelo burocrático e o gerencial, percebe-se que este possui foco no usuário-cidadão, enquanto aquele possuía foco nos processos e tarefas. “A diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos” (PALUDO, 2013).

A fim de que sejam entendidas suas características e ferramentas, faz-se necessário abordar a sua evolução histórica. Inicialmente, havia questionamentos da população acerca da capacidade do governo de cumprir o seu papel, era contestada sua responsabilidade sobre o desenvolvimento econômico e atendimento das necessidades da sociedade, e isso acarretou em insatisfação e pressão popular. O Estado do bem-estar Social ora antes alimentado pelas ideias intervencionistas, à medida que se contrapunha ao modelo do liberalismo, tornava-se insustentável diante das crises que se sucediam (BENTO, 2003).

Igualmente, conforme expõem Lima e Gandin (2012), a população de um modo geral e até mesmo grupos minoritários criticavam o estado e suas instituições pelo fato das políticas sociais não serem capazes não atenderem seus anseios, ou seja, não tinham capacidade de diminuir as desigualdades sociais e ainda delimitavam os direitos (LIMA e GANDIN, 2012 *apud* APPLE, 1999; HARVEY, 1989).

Os governos da época estavam com poucos recursos para a restauração do país com o pós-guerra e ainda havia a pressão de grupos que temiam perder os privilégios com o declínio do Estado. Com efeito, existia um enfraquecimento dos governos que não conseguiam acompanhar a lógica mercadológica que vinha acompanhada da globalização e desenvolvimento de tecnologias. E a consequência disso era a perda significativa de políticas macroeconômicas, expondo um governo sem capacidade de controlar os fluxos financeiros e

comercias (ABRUCIO, 1997 *apud* PETERS, 1992, p. 305). Conforme Carranza (2016), a evolução do gerencialismo se deu da seguinte forma:

Dentro de um contexto de governos neoliberais da década de 80 do século passado, com Ronald Regan, nos Estados Unidos, e Margaret Thatcher, na Inglaterra, começam a ser implantados os ideários do gerencialismo. Embora o contexto inicial fosse neoliberal, logo se percebeu que o Estado Mínimo era inviável para o gerencialismo. As razões disso são as demandas cada vez maiores dos cidadãos por melhores e mais diversificados serviços, ou seja, as pessoas não querem um Estado que apenas cuida da educação e da saúde (CARRANZA, 2016, p. 394).

O modelo de gestão antes adotado, a burocracia, que tinha o objetivo de eliminar toda a desorganização, corrupção e nepotismo que havia com o patrimonialismo, não foi suficiente para promover um Estado sustentável. Segundo Bresser-Pereira (1999, p. 6) “uma das razões pela atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática”. A esse tipo de fenômeno, Merton (1968) chamou de disfunções, as quais podem ser descritas como o apego exagerado às regras, excesso de formalidade, resistências às mudanças, dentre outros.

A burocracia como modelo de gestão, não foi totalmente substituída pelo gerencialismo, pois apesar dos pontos negativos apresentados, o seu objetivo inicial idealizado por Max Weber era de ser eficiente por excelência. As principais características defendidas pelo autor são a racionalidade, rapidez nas decisões, uniformidade das rotinas e procedimentos, confiabilidade. Por isso, as suas qualidades foram mantidas e outras adaptadas à nova gestão, as de maior relevância são a instituição do concurso público e a promoção de servidores públicos com base na meritocracia. A forma de entendimento do significado de interesse público passa da centralização no próprio Estado para voltar-se ao atendimento das necessidades da coletividade. Outra diferença significativa é que o gerencialismo possui foco nos resultados, enquanto a burocracia era centrada no controle dos processos (CHIAVENATO, 2006).

Diante das proposições apresentadas, percebe-se que devido às crises econômicas, a pressão popular, a globalização e de um modelo de gestão ineficiente, torna-se necessária uma nova gestão para atender as demandas da sociedade e da economia, era preciso uma reforma na gestão pública. Nesse sentido, Abrucio (1997) expõe que havia três dimensões que contribuíram para a mudança da forma de gestão do Estado, a econômica, a social e a administrativa.

No Brasil não foi diferente dos outros países, pois após a constatação de que havia uma ineficiência no serviço público, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso,

através do Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, proporcionou a criação de diversos mecanismos que dariam início a essa nova mudança da gestão pública. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado publicado em 1995 apresentou os objetivos e as diretrizes que seriam implantadas para tal mudança. A estratégia para tal mudança envolve três grandes reformas conforme elucida Ferreira (1996) sobre as três dimensões que precisavam ser implementadas no Brasil para o alcance de uma administração forte e eficiente:

A dimensão institucional-legal, que tem por objetivo o aperfeiçoamento de todo o sistema jurídico-legal vigente que represente obstáculos à implementação do modelo de administração pública gerencial. Isto implica a necessidade de operacionalizar alterações de ordem constitucional na legislação corrente, nas normas e procedimentos em geral. A segunda diz respeito à dimensão cultural, que visa substituir a cultura burocrática dominante pela gerencial [...] A mudança para uma cultura gerencial é uma mudança de qualidade. [...] A terceira dimensão, muito próxima da segunda, é a da gestão, onde efetivamente se processa e se implementa a reforma. Consiste basicamente da introdução de novos princípios e técnicas de administração voltados para a melhoria do desempenho das instituições públicas (PEREIRA, 1996, p. 24).

O exposto acima retrata o quão complexa é a implementação de uma nova forma de gestão da administração pública, que, além disso, possui ao longo dos anos três principais fases pelas quais se desenvolveu a forma gerencial de administrar como conhecidas hoje, são elas: gerencialismo puro (ou *managerialism*), “*consumerism*” e o PSO - “Public Service Orientation”. A primeira fase foi uma resposta à crise fiscal, tinha como bases a redução dos custos e aumento da eficiência e considerava o cidadão com mero contribuinte.

Posteriormente, com o “*consumerism*”, percebeu-se que era preciso também voltar-se para a satisfação do cidadão, o qual é o principal “consumidor” dos serviços da máquina pública, além de buscar a flexibilização da gestão pública e busca pela eficácia. E por fim, o PSO - “Public Service Orientation”, que tem como principal característica o dever de prestação de contas, delimitada pelo termo “*accountability*” e trás como pressupostos a transparência, a participação e a equidade no tratamento dos indivíduos, considerando-os não apenas como contribuintes ou clientes, mas tornando-os detentores de direitos e deveres (MARINI, 2003; MARTINS, 1997).

Ao traçar um paralelo entre a primeira etapa da implantação do gerencialismo e o Plano Diretor, constatou-se que havia neste documento projetos destinados à descentralização dos serviços educacionais, que por um lado retira parte da responsabilidade do Estado em subsidiar o ensino, e por outro abre espaço para as empresas privadas instituídas através de organizações sociais que recebem recursos do governo para a execução das atividades. Esse

ponto impacta diretamente a eficiência do ensino superior nas universidades públicas, já que dependem do financiamento da União, dessa forma, a classe mais pobre fica impossibilitada do acesso gratuito ao ensino superior. Constituindo, portanto um desafio para a UFC fazer cumprir a sua missão e lidar com as contingências que surgem.

Bresser Pereira (2000), em um debate sobre a produtividade das universidades, expõe que existe uma crise de legitimidade no âmbito dessas instituições, pois ainda não há a confiança plena da sociedade nos resultados que são apresentados, ou seja, existe um gasto maior de recursos do que o retorno que é oferecido à coletividade. Para o autor, é preciso que haja produção de conhecimento e ensino de qualidade, visto que ela foi gerada para isso.

Ao realizar uma síntese dos principais atributos do gerencialismo, serão abordadas as principais características: eficiência, busca por melhores resultados, concorrência entre os departamentos, descentralização administrativa com ênfase na confiança e flexibilidade dos servidores, agilidade no atendimento das demandas, desempenho e foco nos resultados.

Outro ponto a ser considerado neste trabalho é que apesar da inserção da lógica da iniciativa privada ser aplicada às instituições públicas, a maneira como ela é realizada é fator primordial para o seu sucesso, uma vez que é preciso adaptá-las a realidade da administração pública, pois o que se espera é a sustentabilidade da instituição no sentido de torná-la eficaz na utilização dos seus recursos, sejam eles financeiros ou humanos.

Diante das proposições apresentadas, observa-se que a forma de organização econômica e estrutural da administração pública é fator primordial para que esta obtenha sucesso no alcance dos seus objetivos, levando em conta a satisfação das necessidades da população como a principal. Assim, a análise que se pretende realizar leva em consideração a aplicação do modelo de gerencialismo público na Universidade Federal do Ceará a fim de que seja entendido seus benefícios e a perspectiva que sua atuação possui.

3. O ENSINO SUPERIOR FEDERAL NO BRASIL

A Constituição Federal em seu art. 211º dispõe que o sistema de ensino no Brasil é organizado em regime de colaboração entre a União, os Estados e o Distrito Federal. O parágrafo primeiro atribui a União a organização do sistema federal de ensino e dos Territórios, financiando as instituições de ensino públicas federais. Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2014 realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), existem 2.368 instituições de ensino superior no Brasil, neste número estão incluídos os Centros Universitários, Faculdades, Universidades IF's e Cefets. A maioria é composta por faculdades privadas 78,1%, sendo que no caso das universidades 56,9% são públicas, das quais 58,9% são federais.

Diante do contexto de que o governo federal realiza o financiamento das universidades públicas para que haja a manutenção das suas atividades, a oferta de um ensino superior de qualidade, bem como a formação de cidadãos para o exercício correto dos seus direitos e deveres, têm-se a necessidade de utilizar da melhor forma possível os recursos da universidade para que possa alcançar os seus objetivos e aprimorar cada vez mais o seu desempenho.

Dentre os diversos desafios que permeiam a educação superior gratuita, os considerados mais relevantes neste trabalho são os que Pessoa (2000) menciona em sua tese de doutorado: o elevado custo do ensino superior e a flexibilidade da universidade para atender um mercado em constante transformação. Esses fatores estão relacionados com os conceitos de eficiência caracterizada pela execução de ações com o menor custo possível, efetividade no que diz respeito aos impactos positivos das políticas públicas provocados na sociedade, e por fim é preciso que a instituição esteja disposta a praticar e buscar meios tecnológicos ou não que a proporcione acompanhar as transformações sociais.

Ao que parece, segundo Oliveira (2000) em sua tese, existe uma remodelação do sistema superior de ensino, principalmente nas universidades públicas, convergindo-as a uma lógica produtivista e econômica. Conforme o autor *apud* Catani e Oliveira (2000b) há uma política fundamental de raciocínio do Ministério da Educação (MEC) com a finalidade de produzir flexibilidade, competitividade, diferenciação e avaliação no âmbito das universidades. Segundo Teodoro e Guilherme (2017): “A ascensão do neoliberalismo nas décadas de 1980 e 1990, associado ao discurso do new public management, produziu uma mudança fundamental no modo como as universidades (e outras instituições de ensino superior) definem e justificam a sua existência institucional”.

Vale ressaltar que apesar das mudanças ocorridas no interior das universidades, hoje os gestores não possuem autonomia administrativa, fator que constantemente é alvo de discussão pela comunidade acadêmica devido a sua expressa previsão no texto constitucional. Por autonomia, entende-se que haveria uma busca pelo desenvolvimento de uma maior capacidade de gestão e planejamento institucional, através da administração racional e particularizada dos recursos, que traria como consequência uma maior responsabilização aos gestores, mas também uma maior cobrança sobre o desempenho das instituições (SANTOS, 2002).

Portanto, com base nas proposições e a partir dos questionários aplicados, serão analisados aspectos que possam corroborar ou divergir das informações acima elencadas, a fim de entender quais aspectos estão sendo utilizados nesta universidade e entender se as mudanças geradas são devido ao financiamento cada vez mais escasso, ou pela forma de conscientização dos gestores que passaram a absorver uma cultura baseada nas organizações privadas, ou ainda, têm-se que considerar que a UFC como órgão público integrante da estrutura do poder Executivo recebe ordens hierarquicamente superiores, tendo o dever de cumprir, todos esses questionamentos constituem objeto de investigação deste trabalho.

3.1 Gerencialismo nas Universidades Federais do Brasil

Sob o forte argumento da modernização, algumas práticas de cunho neoliberais vêm sendo implementadas no interior das universidades federais públicas. Isso porque há o detrimento das funções e manutenção das atividades principais no sistema educacional superior devido a natureza jurídica dessas instituições que dependem financeiramente da União e ao contingenciamento dos recursos nos últimos anos.

Além disso, atenta-se para o fato de que a adoção da tecnologia tem sido e continua sendo uma aliada na melhoria dos processos administrativos. A sua capacidade de respostas rápidas, a simplificação de atividades, a integração de informações permitem a melhor utilização dos recursos disponíveis, sejam eles financeiros, humanos ou materiais. Assim, uma instituição que não pratica a constante modernização e melhoria dos seus processos tende a tornar-se ineficiente, lenta e ultrapassada.

Um conceito relacionado ao uso da tecnologia como aliada aos objetivos públicos bastante difundidos com o modelo gerencial público é o Governo Eletrônico, que se inspira no *e-commerce* das organizações privadas na utilização da tecnologia da informação como aliada

na melhoria dos processos (LEITE e REZENDE, 2015). Ainda segundo os autores:

As primeiras conceituações de governo eletrônico partiam da premissa da prestação de serviços públicos *on-line* via internet. Posteriormente, o termo governo eletrônico passou a englobar outros conceitos, como a melhoria de processos da administração, aumento da eficiência e governança, transparência e accountability; integração entre governos; elaboração e monitoramento de políticas públicas; participação democrática.

As universidades passaram a adotar métodos e técnicas da iniciativa privada que pudessem ajudar na gestão de recursos humanos e materiais. Pessoa (2000) *apud* Arguin (1989) em sua tese expõe que “somente ao final dos anos setenta a gestão universitária passou a incorporar o conceito de planejamento estratégico”. Ainda de acordo com a autora, a Secretaria de Administração Superior (SESu) proporcionou a criação do Sistema de Informação Gerencial (SIG) como ferramenta que auxilia o desempenho gerencial, orientado a contribuir com o planejamento, avaliação e coleta de dados que irão subsidiar indicadores para melhorar a tomada de decisão. Na UFC, o sistema SIG foi denominado de Si3 sendo composto pelo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação (SIGADMIN). E ainda, recentemente houve a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) que permite a tramitação de processos administrativos de forma *online*, atualização do status em tempo real e gerenciamento de um mesmo processo por múltiplos setores. Esse sistema contribui para a economia de recursos, já que não necessita de papel e de funcionários para transportar os processos entre as unidades, além da agilidade que esse sistema proporciona.

Apesar disso, para Vieira e Vieira (2003), as instituições federais de ensino superior possuem em comum a expansão de traços burocráticos no seu sistema de gestão, isso porque apresentam estruturas departamentais verticais, baixa produtividade devido a condição da estabilidade, isonomia salarial, planos de carreira longos e “enquadramento psicológico da condição de órgão público”. Os traços burocráticos dos gestores acabam por inibir a criatividade e inovação dos servidores, por exigirem o cumprimento de normas e regulamentos a qualquer custo, ocasionando até mesmo a demora no andamento de processos.

3.2 A Universidade Federal do Ceará

A Universidade Federal do Ceará foi instituída pela lei nº 2.373, de 16 de Dezembro de 1954, sendo vinculada ao Ministério da Educação. A sua sede localiza-se em Fortaleza, e possui oito campi, dos quais quatro situam-se na capital (Campus Benfica, Campus do Pici, Labomar e Campus do Porangabussu) e os outros quatro localizam-se no interior do Estado (Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús e Campus de Russas).

Em consonância com o art. 205º da Constituição Federal, ao qual dispõe: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”, a UFC possui a missão de: “formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores éticos, científicos, artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil”. Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022 (PDI) da UFC, a instituição considera que a busca pela melhoria do desempenho da gestão pública e na qualidade dos serviços prestados a sociedade, é fator de sobrevivência, uma vez que “uma maior eficiência, eficácia e efetividade das ações que resultem em uma maior qualidade nos serviços prestados à sociedade tornam-se indispensáveis”. Ainda conforme o documento, o que mais identifica o objetivo da universidade com o propósito desta pesquisa está descrito na frase: “O momento exige uma gestão mais inovadora, empreendedora e sustentável para que os entraves burocráticos não sejam empecilhos para o desenvolvimento de nossa instituição” (BRASIL, 2018).

Diante da responsabilidade de contribuir para a formação profissional, tornar-se sustentável e excelente no desempenho das suas atividades, sejam elas administrativas ou não, conclui-se que a adoção de ferramentas e modelos que possam melhorar o desempenho institucional.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com relação à natureza do trabalho elaborado, trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, pois tem o objetivo de relacionar os conceitos e fundamentos do gerencialismo à vivência da Universidade Federal do Ceará e analisar a sua aplicabilidade no que tange as características do gerencialismo. Além disso, tem a finalidade de compreender e analisar quais são as práticas utilizadas, em que tipo de nível se encontra a sua aplicação, quais as ferramentas são utilizadas e o seu aspecto positivo aos resultados institucionais e verificar a relação entre a aplicação de melhorias com as determinações legais. Quanto a metodologia utilizada, este estudo contempla resultados do tipo qualitativo com análise bibliográfica, com a realização de pesquisa e análise de documentos oficiais da UFC. Segundo Minayo (2001, p. 21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

As fontes de pesquisas utilizadas foram primárias e secundárias, uma vez que o método de obtenção de informações se deu por meio da aplicação de questionários, o qual constitui meio direto com o objeto do estudo. No caso em específico foram obtidos dados dos servidores técnicos em educação dos campi de Fortaleza, que de acordo com as respostas sobre aspectos e características do gerencialismo relacionados ao cotidiano administrativo da UFC serviram de base para as discussões. As fontes secundárias embasaram as conclusões e contribuí para o melhor entendimento dos dados coletados. Essas fontes são o que se denomina de procedimentos técnicos do tipo pesquisa de campo e bibliográfico, respectivamente.

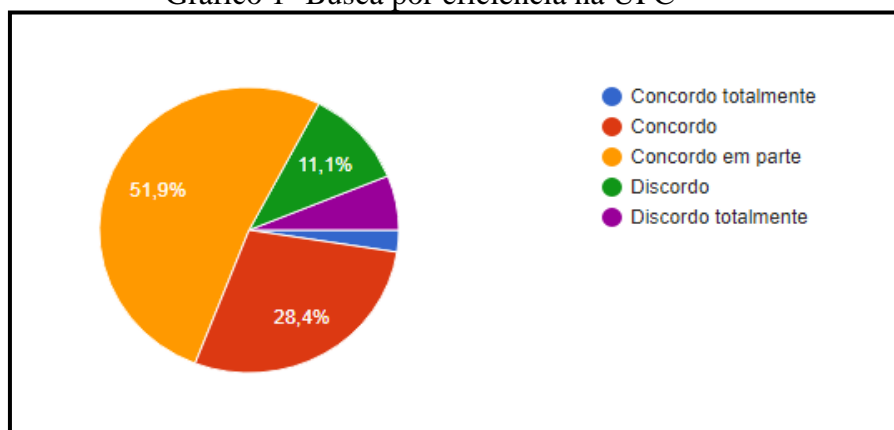
E por fim, em relação ao tratamento dos dados trata-se de uma pesquisa quantitativo-qualitativa, pois a quantitativa permitiu apresentar os resultados a partir da aplicação do questionário sendo possível fazer um levantamento de dados através de gráficos e a qualitativa por ser traduzida em conceitos não numéricos, ou seja, os resultados são apresentados em formato de ideias onde é possível compreender determinada situação ou fenômeno. A técnica utilizada para análise dos dados é do tipo de conteúdo, tendo em vista a subjetividade dos dados e o seu não tratamento e investigação por outro autor, o que pode gerar diversas interpretações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da aplicação dos questionários aos servidores técnicos em educação da Universidade Federal do Ceará. Este estudo delimitou o perfil dos entrevistados em três campi de Fortaleza, sendo eles o Campus do Pici, Campus do Benfica e Porangabussu com tempo de serviço entre menor que um ano, entre um e cinco anos, entre seis a dez anos ou mais. As perguntas foram relacionadas com as principais ferramentas administrativas utilizadas pela instituição, aspectos como eficiência, busca por melhores resultados, concorrência entre os departamentos, descentralização administrativa com ênfase na confiança e flexibilidade dos servidores, agilidade no atendimento das demandas, desempenho e foco nos resultados foram levados em consideração para avaliar o grau de influência que o modelo de gerencialismo público vem exercendo na UFC. As respostas utilizam a escala de Likert para a obtenção de dados que levem em consideração duas respostas extremas, uma positiva e outra negativa, duas razoáveis e uma neutra. As opções são: Concordo totalmente, Concordo, Concordo em parte, Discordo e Discordo totalmente.

É importante destacar que este estudo considera a relação direta da universidade com o desempenho gerencial, não considerando explicitamente o fator acadêmico, apesar de ter consciência de que há relação e impacto entre eles. Então, a proposta de análise está centrada nas atividades meio da instituição, que seriam aquelas relacionadas a gestão operacional, tática e estratégica no que diz respeito aos resultados e ações que possuem relação bibliográfica com o gerencialismo público. Nos gráficos abaixo serão apresentados os resultados da aplicação do questionário aos servidores da UFC.

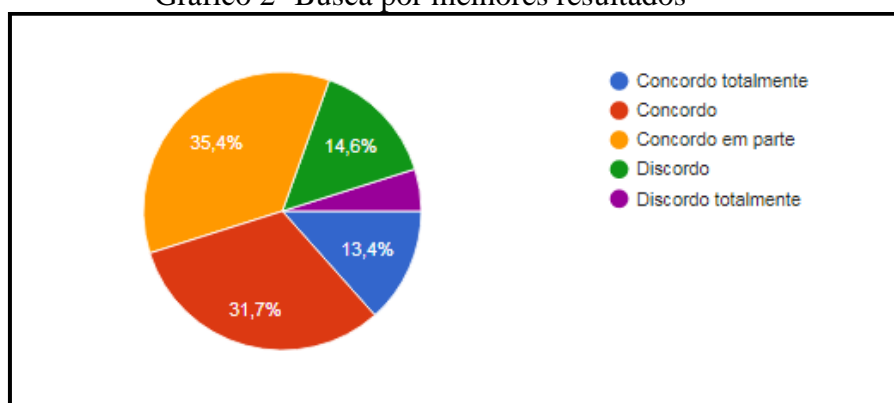
Gráfico 1- Busca por eficiência na UFC



FONTE: Elaborado pela autora

Conforme Gráfico 1 – Busca por eficiência na UFC, a pergunta inicial formulada em torno da ideia central deste estudo mostrou que 42 servidores (51,2%), do total de 82 que responderam o questionário concordam parcialmente que a UFC busca por eficiência na UFC seja na utilização de recursos financeiros, humanos ou materiais. Apesar de a maioria ter optado por essa resposta, o que se esperava era uma porcentagem maior na opção “concordo” ou “concordo totalmente”, que receberam as respostas de 23 entrevistados (28%) e 03 entrevistados (2,5%) respectivamente. Com essa pergunta objetivou-se verificar o grau de preocupação da UFC com a utilização razoável de recursos para o atendimento dos objetivos. Esse resultado pode demonstrar que a UFC ainda não possui ou aplica totalmente ações e planos que possam colaborar para a economia dos recursos de um modo geral. Em paralelo a isso, Bresser-Pereira (1995) defende que é preciso “(1) tornar a administração pública mais flexível e eficiente; (2) reduzir seu custo; (3) garantir ao serviço público, particularmente aos serviços sociais do Estado, melhor qualidade. [...]”.

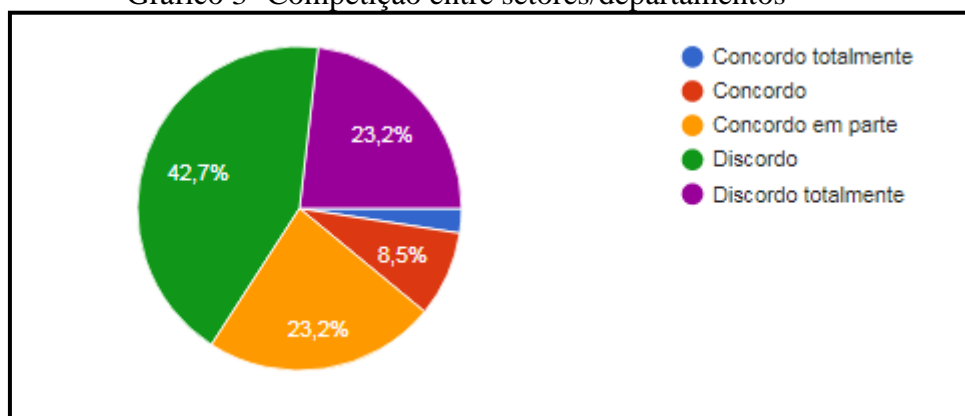
Gráfico 2- Busca por melhores resultados



FONTE: Elaborado pela autora

O gráfico acima apresentado é resultado da segunda pergunta que procurou saber sobre o esforço da chefia em incentivar a busca por melhores resultados. A maioria respondeu que concorda em parte com essa realidade, foram 29 servidores (35,4%) do total de 82. Em segundo lugar aparece a opção “concordo” com 26 entrevistados nesta opção. Este resultado propõe que a UFC promova meios que possam capacitar os gestores para que haja um maior engajamento para o alcance de resultados significativos. Conforme Paludo (2010), o gerencialismo como se conhece hoje, surgiu como uma alternativa para organizar o fornecimento de serviços públicos, uma vez que instituiu um conceito baseado na busca pelos melhores resultados ao invés do controle dos processos.

Gráfico 3- Competição entre setores/departamentos

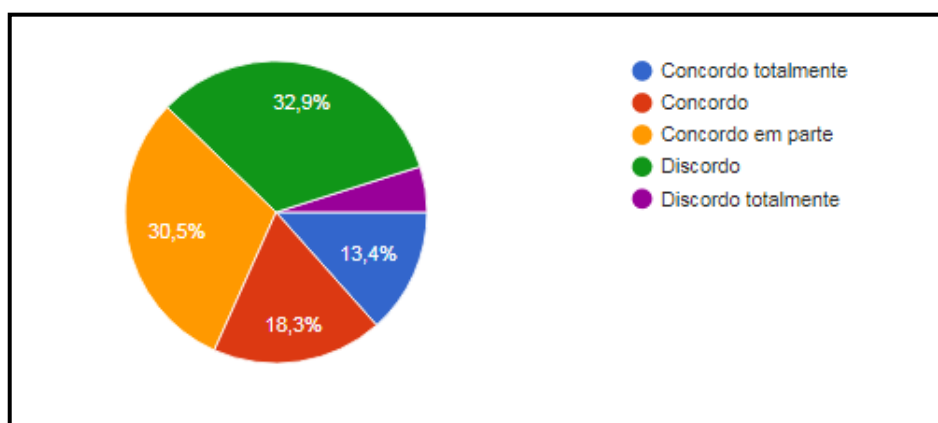


FONTE: Elaborado pela autora

A terceira pergunta foi formulada em torno da competição entre setores e departamentos, para que sejam incentivados melhores desempenhos. Os dados do gráfico mostram que maior resultado foi a opção “discordo” com 35 entrevistados (42,7%). Bresser-Pereira (2000) defende que:

As melhores universidades do mundo são altamente competitivas, e são competitivas geralmente não no nível de universidades, também universidade, mas no nível de departamento. Os departamentos de economia, os departamentos de filosofia, os departamentos de ciência política, os departamentos de física das universidades americanas e européias competem entre si fortemente, pela excelência, porque há toda uma quantidade de avaliações que são feitas, formais e informais (a maioria informal, mas tem tanto uma quanto a outra), e todo mundo sabe qual é o ranking dos departamentos (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 45).

Gráfico 4- Concentração decisões na chefia

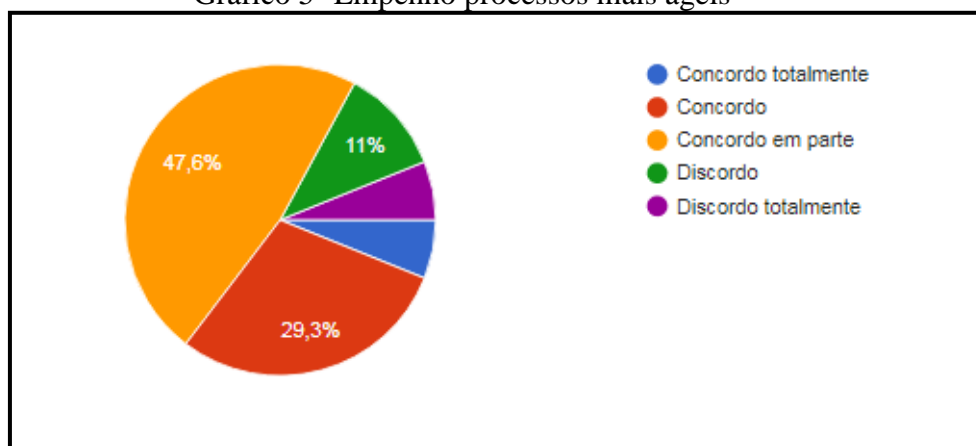


FONTE: Elaborado pela autora

A quarta pergunta refere-se a concentração das decisões apenas na chefia. O gráfico acima reflete que para 27 dos servidores (32,9%), isso não acontece na UFC, ou seja, a maioria dos setores possui autonomia e flexibilidade para tomar decisões, o que corrobora com o aumento da confiança, transferência de responsabilidades e descentralização na tomada de decisão. Conforme Bresser-Pereira (1996), a partir das críticas ao modelo burocrático de

administração, como a centralização do poder, formalismo do processo administrativo e a desconfiança devido ao excesso de regulamentação, o governo passou a disseminar novas ideias que priorizavam o atendimento das demandas do cidadão, o qual é o “destinatário de toda a atividade do Estado”.

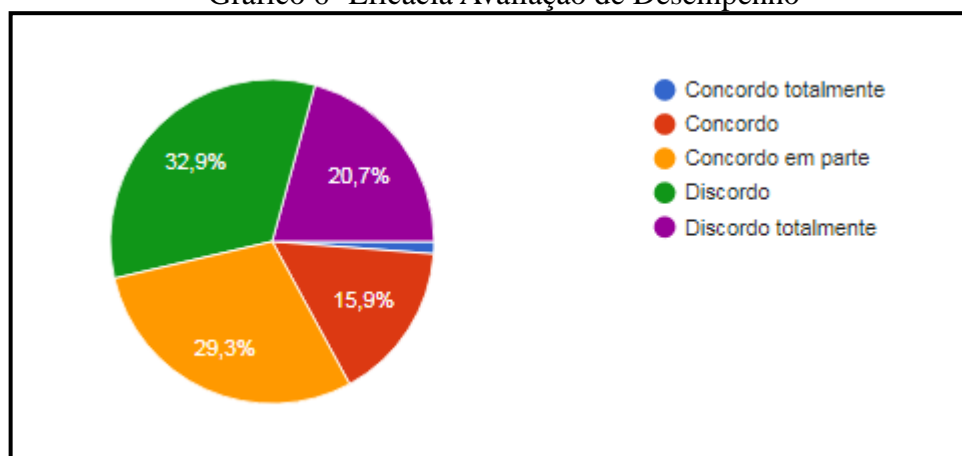
Gráfico 5- Empenho processos mais ágeis



FONTE: Elaborado pela autora

A quinta pergunta diz respeito a aplicação de métodos que contribuam para os processos serem mais ágeis. Esse questionamento obteve a resposta de 39 servidores (47,6%) na opção “concordo em parte” e em segundo lugar 24 servidores (29,3%) reponderam a opção “concordo”. Esse resultado mostra que existe o empenho para adoção de procedimentos que tornem a prestação do serviço da universidade mais ágil. Como exemplo disso, temos o resultado da nona pergunta que foi realizada com o objetivo de analisar a contribuição do Sistema Eletrônico de Informações – SEI para a economia de recursos e agilidade dos processos administrativos. Para 37 servidores (45,1%) a resposta foi “concordo totalmente”.

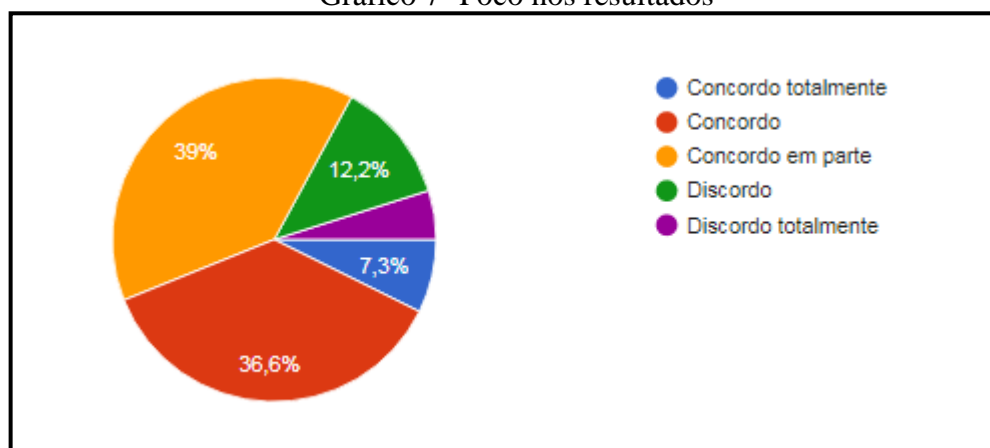
Gráfico 6- Eficácia Avaliação de Desempenho



FONTE: Elaborado pela autora

Com relação a sexta pergunta, buscou-se avaliar o método de avaliação de desempenho que é utilizado como mensuração para avaliar o desempenho funcional do servidor. De acordo com o gráfico acima, para a maioria, 27 entrevistados (32,9%) que responderam a opção “discordo”, essa ferramenta não se mostra eficaz para os fins a que foi submetida. Esse resultado pode ser analisado conforme os estudos de Vieira e Vieira (2003), aos quais elucidam que as instituições federais de ensino superior possuem em comum a expansão de traços burocráticos no seu sistema de gestão, isso porque apresentam estruturas departamentais verticais, baixa produtividade devido a condição da estabilidade, isonomia salarial, planos de carreira longos e “enquadramento psicológico da condição de órgão público”.

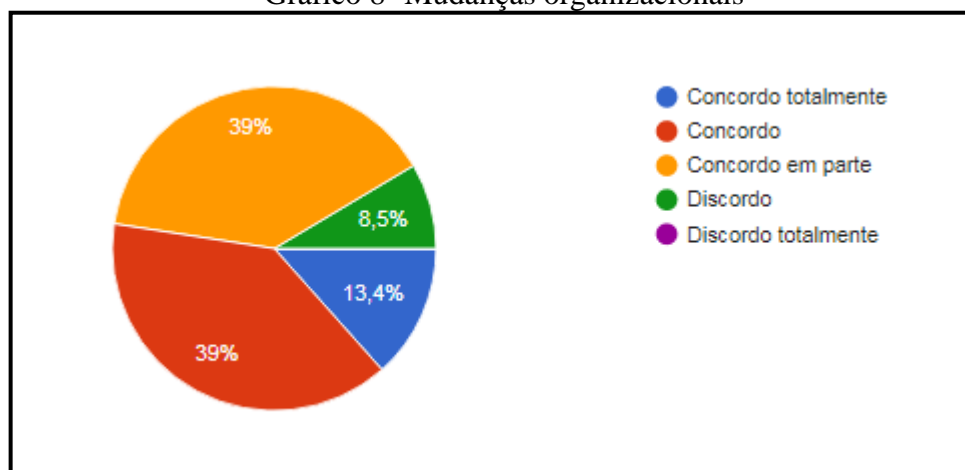
Gráfico 7- Foco nos resultados



FONTE: Elaborado pela autora

A sétima pergunta está centrada no direcionamento das ações dos setores, se existe mais ênfase nos resultados ou no processo das atividades. De acordo com o Gráfico 7 a opção “concordo em parte” e “concordo” foram as que receberam maior número de respostas, com 32 e 30 dos servidores, respectivamente, nestas respostas. Esta resposta pode ser analisada conforme a afirmação de Paludo (2013) que a diferença fundamental entre o modelo burocrático e gerencial está no deslocamento da forma de controle que agora se concentra nos resultados e fins pretendidos e não mais nos processos.

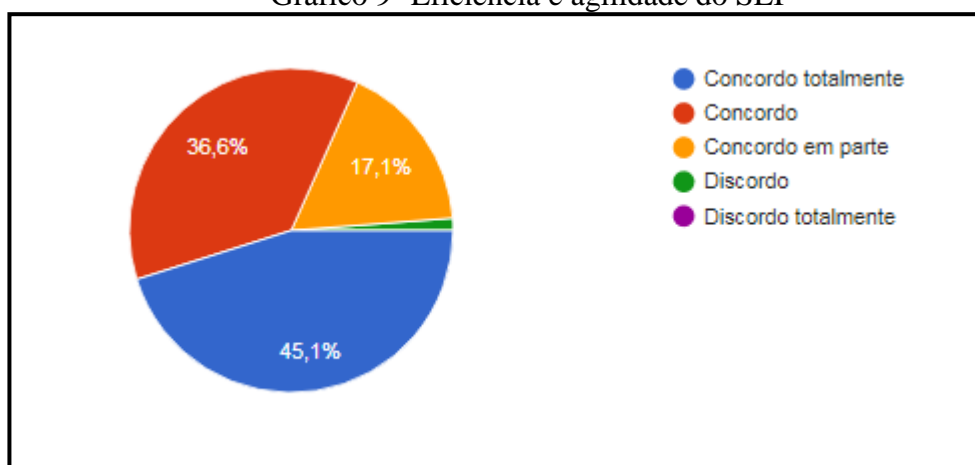
Gráfico 8- Mudanças organizacionais



FONTE: Elaborado pela autora

A oitava pergunta está centrada no questionamento acerca do conjunto de mudanças institucionais que vêm ocorrendo ao longo dos anos com o objetivo de conseguir os melhores resultados e modernizar processos. A partir do gráfico é possível constatar que houve empate com relação as duas respostas “concordo em parte” e “concordo”, com adesão de 32 (39%) servidores para cada, mostrando que de fato existem estímulos no que concerne a busca pela melhoria contínua, ênfase nos resultados, modernização dos processos. Esse aparato de modificações pode ser justificado segundo os dizeres de Teodoro e Guilherme (2017): “A ascensão do neoliberalismo nas décadas de 1980 e 1990, associado ao discurso do *new public management*, produziu uma mudança fundamental no modo como as universidades (e outras instituições de ensino superior) definem e justificam a sua existência institucional”.

Gráfico 9- Eficiência e agilidade do SEI

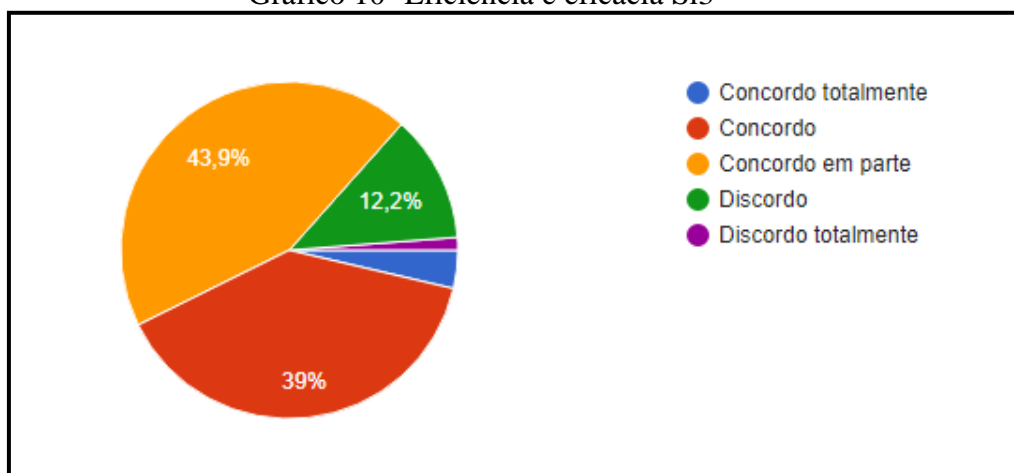


FONTE: Elaborado pela autora

O gráfico acima mostra um dado muito importante relacionado ao Sistema

Eletrônico de Informações, pois representa que para 37 (45,1%) dos servidores, esse sistema mostra-se eficiente e ágil na tramitação de processos administrativos. Medeiros (2015) expõe que esse sistema possui uma coleção de funcionalidades que proporcionam a eficiência administrativa.

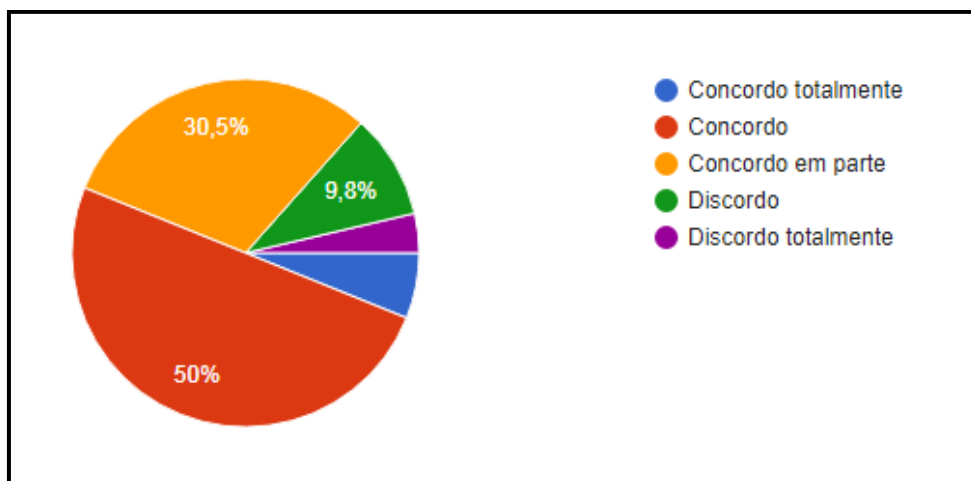
Gráfico 10- Eficiência e eficácia Si3



FONTE: Elaborado pela autora

A representação deste gráfico diz respeito a utilização dos sistemas informatizados do Si3 como ferramentas eficientes e eficazes para os objetivos institucionais. Esse questionamento recebeu os votos de 35 servidores na opção “concordo em parte” e 32 na opção “concordo”. Para Pessoa (2000), a Secretaria de Administração Superior (SESu) proporcionou a criação do Sistema de Informação Gerencial (SIG) como ferramenta que auxilia o desempenho gerencial, orientado a contribuir com o planejamento, avaliação e coleta de dados que irão subsidiar indicadores para melhorar a tomada de decisão. Na UFC, o sistema SIG foi denominado de Si3 e possui uma gama de módulos gerenciais aos quais se constatou a sua importância nas funções desta instituição.

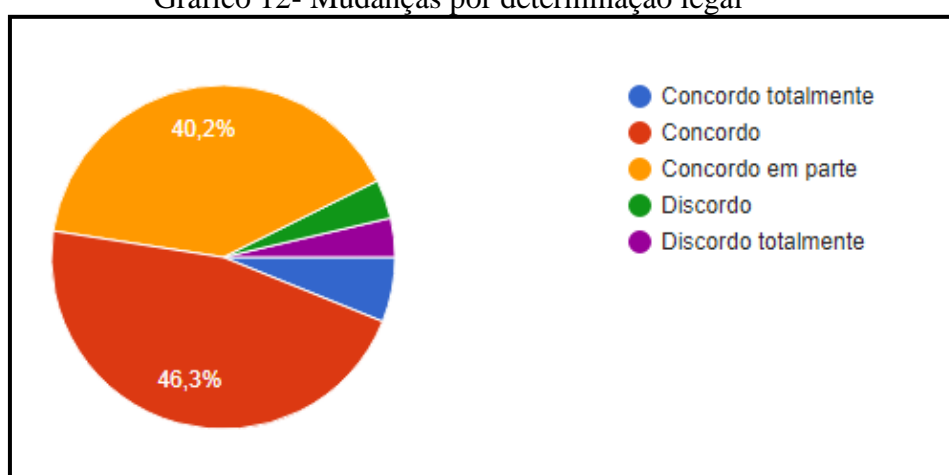
Gráfico 11- Importância da Avaliação Institucional



FONTE: Elaborado pela autora

A décima primeira pergunta foi relacionada a importância da avaliação institucional para o constante aprimoramento da UFC. Para 41 servidores (50,6%), a opção escolhida foi “concordo” mostrando ser essencial a sua utilização. Essa avaliação é entendida, segundo Andriola e Araújo (2016), “como um processo que permite a reflexão sobre a realidade estudada e que nos exige, a todos os atores implicados, o compromisso com o conhecimento e com o consequente aprimoramento dessa nossa realidade”. A partir da exposição, percebe-se a preocupação que se norteia no pilar do conhecimento interno para a sistemática busca pelo aprimoramento das ações realizadas por esta instituição a partir da análise dos dados coletados dos servidores, discentes e sociedade.

Gráfico 12- Mudanças por determinação legal

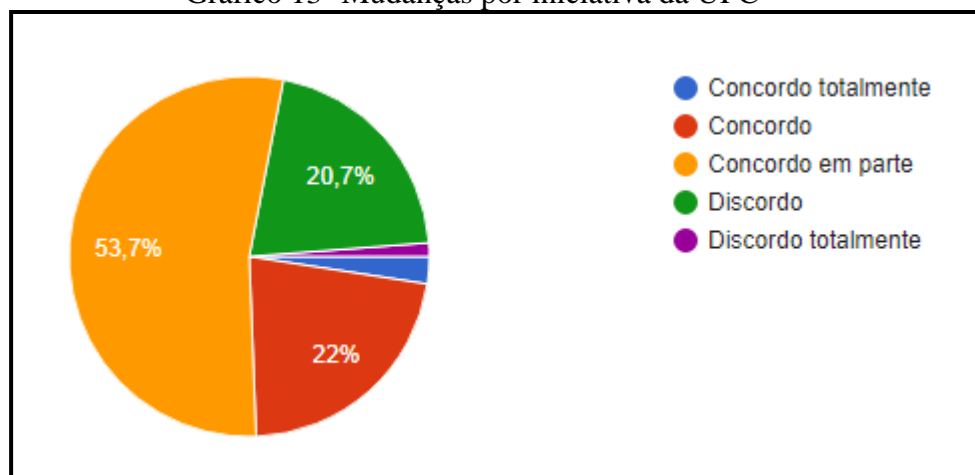


FONTE: Elaborado pela autora

A décima segunda pergunta tem por objetivo verificar se as mudanças que estão ocorrendo no interior da instituição são para atender a determinações legais. Foram 38 servidores (46,3%) que responderam a opção “concordo” como resposta. Essa resposta mostra

que devido a natureza jurídica de direito público e vinculação ao Ministério da Educação, é notório a aplicação da dimensão institucional-legal, ao qual busca o aprimoramento de todo o sistema jurídico-legal vigente, retirando os obstáculos à implementação do modelo de administração pública gerencial, como consequência surgem inovações de ordem legal, normativa e nos procedimentos em geral. (FERREIRA, 1996)

Gráfico 13- Mudanças por iniciativa da UFC



FONTE: Elaborado pela autora

A décima terceira pergunta faz um contra ponto a anterior e busca verificar qual o grau de iniciativa da UFC na efetivação de ferramentas que possam contribuir para o seu desempenho. Nesta pergunta, 44 servidores (53,7%) responderam que concordam em parte com este questionamento, ou seja, isso leva a crer que uma parte das mudanças institucionais são propostas pela universidade, mas também existe a influência por determinações legais, mostrando que a instituição possui também iniciativa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob o argumento que o serviço público era caracterizado como um serviço moroso, ineficiente, ineficaz, com muitas regras e procedimentos, o modelo de gestão gerencialista surge como remidor de todas as disfunções que impediam a obtenção dos melhores resultados para as instituições públicas e conseqüentemente ao cidadão. Tendo em vista que o financiamento das universidades públicas é realizado através dos aportes do governo federal para que haja a manutenção das suas atividades, tem-se a necessidade de utilizar da melhor forma possível esses recursos, sejam eles materiais, humanos e financeiros para o alcance dos objetivos e aprimoramento do seu desempenho.

Com isso, a partir dos questionamentos aplicados aos servidores, tem-se como finalidade responder acerca da eficácia, eficiência e efetividade dos principais sistemas administrativos utilizados nos processos internos da UFC, levando em consideração a economia de recursos, agilidade, aumento da produtividade, alcance dos objetivos e melhoria contínua.

Diante das informações apresentadas, tem-se que o objetivo do questionamento inicial proposto foi alcançado, posto que foram identificadas as características do gerencialismo e de que forma elas podem contribuir para a melhoria da gestão da UFC. Dentre as características destaca-se a eficiência, busca por melhores resultados, concorrência entre os departamentos, descentralização administrativa com ênfase na confiança e flexibilidade dos servidores, agilidade no atendimento das demandas, desempenho e foco nos resultados. Algumas delas estão associadas ao uso de ferramentas, como o SEI, avaliação de desempenho, avaliação institucional e o sistema Si3, por isso foi levado em consideração os seus usos para constatação das influências do modelo.

Quanto aos objetivos específicos, conclui-se que apenas a competição entre os departamentos não é realizado na maioria dos setores. No que se refere ao nível de influência do gerencialismo, a maior parte das respostas mostrou-se neutra no que se refere as seis perguntas sobre eficiência, busca por melhores resultados, métodos mais ágeis, foco nos resultados, implementação de melhorias institucionais e a utilização de ferramentas efetivas. Isso propõe que a UFC não possui ou ainda não demonstrou meios que pudessem assinalar a prática tangível de ações, planos ou ferramentas que possam claramente promover a obtenção de melhores resultados. Esperava-se que diante das influências que o gerencialismo proporciona as instituições públicas houvesse sua maior aplicabilidade nas políticas da UFC. Apesar disso, ferramentas como o Sistema Eletrônico de Informações – SEI e a Avaliação

Institucional mostraram-se fundamentais no que se refere a economia de recursos, agilidade dos processos e aprimoramento constante. Esse pressuposto corrobora com o processo de expansão da lógica do Governo Eletrônico nas instituições.

Outro questionamento realizado constatou a percepção por parte dos servidores acerca da ocorrência de mudanças características do gerencialismo relacionadas à modernização dos processos, melhoria contínua, ênfase nos resultados que vêm ocorrendo ao longo dos anos. Outro objetivo específico constatou que a maior parte das mudanças realizadas está relacionada às determinações legais, ou seja, são para atender normas superiores. Mas também existe uma pequena parcela que é de iniciativa própria da instituição. A partir das informações apresentadas, faz-se necessário uma posterior investigação acerca da origem e motivação das transições ocorridas.

Os pontos que merecem atenção foram em relação a competição entre os setores e departamentos, pois o incentivo seja ele tangível ou não gera motivação no sentido de apresentarem resultados favoráveis a fim de estimular aos demais. E com relação a avaliação de desempenho que não se mostrou suficiente para mensurar o trabalho desenvolvido pelo servidor. Necessitando, portanto de uma reavaliação quanto aos procedimentos adotados para verificação da possibilidade de alteração quanto a sua forma de aplicação ou alteração do formato executado.

Portanto, tendo em vista que os objetivos da pesquisa foram atingidos, constata-se que a forma de arranjo econômico e estrutural da administração pública é fator primordial para que a UFC obtenha sucesso no alcance dos seus objetivos, sendo a satisfação das necessidades da população como o principal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Caderno ENAP*, Brasília, n. 10, 1997.

ANDRIOLA, W B; ARAÚJO, A. C. Relevância do uso de indicadores de gestão para a autoavaliação e o planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior. *Revista Cesgranrio*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 24, p. 515-533, set./dez. 2016. Disponível em: <cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/download/1077/pdf> Acesso em: 08 set. 2018.

BENTO, L. V. **Governança e governabilidade na reforma do Estado:** entre a eficiência e a democratização. Barueri: Manole, 2003.

BRASIL. **Constituição, 1988. Constituição:** República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL, Universidade Federal do Ceará. **Plano De Desenvolvimento Institucional 2018-2022.** Disponível em: <http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_2018_2022_pub_2018_05_17.pdf> Acesso em: 07 set. 2018.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública – RAP/FGV*. 34 (4), p.20, jul.-ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA L. C. **Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995.** In: *Revista do Serviço Público*, v.50, n. 4, p. 6. out/dez 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília, *ENAP*, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.admpublicaburocraticaagerencial.pdf>> Acesso em: 20 set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do aparelho do estado e a Constituição brasileira. Texto para Discussão. *ENAP* no.1. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/98.ReformaAparelhoEstado_Constituicao.pdf> Acesso em: 20 set. 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma Institucional, Competitividade e Autonomia Financeira.** Revista *Adusp*, São Paulo, 2000. Disponível em: <<https://www.adusp.org.br/files/revistas/21/r21a08.pdf>> Acesso em: 21 set. 2018.

CARRANZA, G. **Administração Geral e Pública.** 3. ed. Jus Podivm: Salvador, Bahia, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FERREIRA, Caio Márcio. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *Revista do Serviço Público.* Brasília: ENAP, ano 47, vol. 120, n. 3, set./dez. 1996.

LEITE, L. de O.; REZENDE, D. A. **E-gov.estratégico: governo eletrônico para gestão do desempenho da administração pública.** Appris Editora e Livraria Eireli - ME, 2015.

LIMA, Iana Gomes de; GANDIN, Luís Armando. Entendendo o estado gerencial e sua relação com a educação: algumas ferramentas de análise. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p. 69-84, jan./jun. 2012.

MARINI C. **Gestão Pública: o debate contemporâneo.** *Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães* n° 7, p.54. 2003.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial - a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*, V. 48, 1997.

MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura.** Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, J. F. de., **A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da Universidade Federal de Goiás.** Tese (Tese em Educação) – UFG, São Paulo, p. 18. 2000.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e mais de 500 questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PESSOA, M. N. M. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no balanced scorecard.** Tese (Tese em engenharia de produção) – UFSC. Florianópolis, p. 2. 2000.

SANTOS, C., Albuquerque, C. & Almeida, H.N. **Serviço Social: Mutações e Desafios Atuais.** Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2013.

SANTOS, Luís Paulo Guimarães dos. Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior: uma abordagem da gestão econômica. *Rev. contab. finanç.* [online]. 2002, vol.13, n.28, pp.86-99. ISSN 1808-057X. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772002000100006>> Acesso em: 07 set. 2018.

TEODORO, A.; GUILHERME, M., A educação superior em tempos de mudança na América Latina e na Europa: anotações para uma agenda alternativa. *Laplage em Revista* (Sorocaba), vol.3, n.3, set.-dez. 2017, p.8-16

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Questionário:

Em qual campus você trabalha?

- Pici
- Benfica
- Porangabussu
- Labomar

1. Há quanto tempo você trabalha nesta universidade?

- Menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 10 ou mais

2. Em sua percepção como servidor público, existe busca por eficiência na UFC (na utilização de recursos financeiros, humanos, materiais)?

3. Existe uma constante busca pelos melhores resultados, ou seja, há incentivo moral dos superiores para que as atividades sejam realizadas da melhor forma possível?

4. Em sua opinião, existem competições entre os setores/departamentos, no sentido de apresentarem resultados favoráveis a fim de receber incentivo e como forma de estímulo aos demais?

5. As decisões importantes estão centradas apenas na chefia, existe delegação de responsabilidades?

6. Há empenho dos gestores para aplicação de métodos que possam contribuir para os processos serem mais ágeis?

7. Você acredita que a avaliação de desempenho mostra-se eficaz e suficiente para mensurar o trabalho desenvolvido pelo servidor?

8. As atividades do setor são realizadas com foco nos resultados e não nos processos?

9. Em sua opinião, ao longo dos anos a UFC está passando por um conjunto de mudanças institucionais (modernização dos processos, melhoria contínua, ênfase nos resultados).

10. O Sistema Eletrônico de Informações – SEI contribui para a economia de recursos e agilidade dos processos administrativos?

11. Os sistemas do Si3 mostram-se eficientes e eficazes para o atendimento aos objetivos institucionais?

12. A avaliação institucional constitui importante ferramenta para o constante aprimoramento da UFC?

13. As mudanças que estão ocorrendo no interior da instituição são para atender a determinações legais?

14. As mudanças que estão ocorrendo no interior da instituição são de iniciativa da UFC?