

MODELO DE GESTÃO BUROCRÁTICO OU GERENCIALISTA: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO BRASIL

Milka Alves Correia Barbosa¹

Resumo

Esta investigação teve o objetivo de analisar o modelo de gestão vigente na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) no período de 2017-2019. Na busca por respostas à problemática, foi realizado um estudo qualitativo e os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. A análise dos dados evidenciou que a UFAL adota um modelo de gestão predominantemente burocrático, mas já apresenta indícios do modelo gerencialista em seu cotidiano institucional. Nesse sentido, reafirma-se o entendimento de que as universidades públicas se constituem em organizações complexas com características diferenciadas de difícil enquadramento em um único modelo de gestão, que seja nos moldes burocráticos ou gerenciais. Espera-se que os dados encontrados pela investigação possam trazer contribuição ao conjunto de estudos relacionados ao contexto universitário, como o de Silva (2012), Almeida (2012) Almeida et al. (2016), Ésther (2011), Barbosa (2015), pois se concorda que as universidades ainda não são devidamente colocadas como objeto de investigação, tendo permanecido praticamente à margem de esforços analíticos.

Palavras-chaves: gestão de instituições de ensino superior; universidade; modelo burocrático de gestão; managerialism na gestão; modelo de gestão universitária.

BUREAUCRATIC OR MANAGERIAL MANAGEMENT MODEL: A STUDY AT A FEDERAL UNIVERSITY IN BRAZIL

Abstract

This research had the objective of analyzing the management model adopted by the Federal University of Alagoas (UFAL) in the period 2017-2019. In the search for answers to the problem, a qualitative study was carried out, and data were collected through semi-structured interviews and documentary analysis. The analysis of the data showed that UFAL adopts a predominantly bureaucratic management model, but already presents indications of the managerial model in its institutional daily life. In this sense, it is reaffirmed the understanding that public universities are complex organizations with differentiated characteristics that are difficult to fit into a single management model, whether in the bureaucratic or managerial way. It is hoped that the data found by the research can contribute to the set of studies related to the university context, such as the one by Silva (2012), Almeida (2012) Almeida et al. (2016), Ésther (2011), Barbosa (2015), since it is agreed that universities are not yet properly placed as research objects, and have remained practically beyond the scope of analytical efforts.

Keywords: *management of higher education institutions; university; bureaucratic management model; managerialism in management; model of university management.*

1 - Universidade Federal de Alagoas, Alagoas, Brasil.

1 Introdução

O contexto do trabalho no ensino superior tem sofrido transformações significativas entre as décadas de 1990 e 2020, decorrentes de mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Essas transformações também tiveram impacto no comportamento dos atores envolvidos nesse contexto. Mais especificamente, as mudanças no modo de produção capitalista (do fordismo à acumulação flexível) demandaram reformas educacionais com o intuito de formar força de trabalho adequada às exigências do capitalismo (SANTIAGO; CARVALHO, 2011; BALL, 2016) e as instituições de ensino superior (IES), inclusive as públicas, foram praticamente exigidas a mostrarem à sociedade que suas atividades são de relevância para o mercado de trabalho e para a economia.

Não obstante as forças que direcionam mudanças no ensino superior serem variadas, até meados dos anos de 1990, a filosofia humboldtiana, baseada na lógica do conhecimento acadêmico, era o principal referencial orientador do ensino superior (AMARAL, 2008; CARVALHO; BRUCKMANN, 2014). Porém, ao final da década de 1990, as pressões do mercado e das ferramentas gerenciais tornaram-se mais explícitas, inclusive no discurso governamental, como diretrizes para nortear as reformas na governança e gestão das instituições de ensino superior (BALL, 2016).

Particularmente influentes nessas pressões orientadas às IES estão a Nova Gestão Pública (NGP) e a ideologia gerencialista (Carvalho; Bruckmann, 2014; Frolich et al., 2013), as quais pressupõem que a gestão privada é mais eficiente que a pública, considerando-a, juntamente com os gestores, como os pilares sob os quais se apoiam a economia, a política e a ordem social (SANTIAGO; CARVALHO, 2012).

Sob a ótica da NGP, a gestão é o valor central para a sociedade e, portanto, os prin-

cípios e as práticas gerencialistas devem ser aplicados aos mais diversos contextos, dentre eles o social e o político, incluindo o ensino superior público.

No âmbito da educação brasileira, tentou-se implementar a reforma gerencial apoiando-se no argumento de que a ineficiência das universidades públicas se devia ao fato de elas adotarem um modelo de administração pública que não deixa as IES adaptarem-se ao ambiente externo, caracterizado por forças como competição e empreendedorismo, e, portanto, sem esse ajuste, tais instituições deixam de justificar sua relevância social e econômica (BRESSER-PEREIRA, 2008).

A reforma que pretendia transformar as universidades em organizações sociais não foi adiante em virtude das críticas de que se tratava de privatização da universidade pública (BRESSER-PEREIRA, 2008), mas a filosofia da NGP parece ter deixado sementes que passaram a figurar na base da política de credenciamento dos cursos de pós-graduação avaliados pela Capes (MAGRO; SECCHI; LAUS, 2013), ou mesmo no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que seria um dos indicadores de avaliação da graduação, por exemplo.

Importante lembrar ainda que a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro ampliou os desafios e a demanda por uma gestão universitária profissional (ÉSTHER, 2011), exigindo das IFES a capacidade de adaptarem-se à filosofia de gestão por resultados com foco na eficiência. Com essa perspectiva, intensificou-se a criação de leis que buscaram aproximar a universidade do sistema produtivo e das empresas, tais como a LDB de 1996, o Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172/2001) e a Lei da Inovação nº 10.973/2004 (MANCIBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016).

Tendo em vista que desde o Programa

de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e de outras medidas trazidas pelo Plano Nacional da Educação (PNE), as instituições federais do ensino superior (IFES) têm sido chamadas a rever seus modelos de gestão buscando integrá-los às suas práticas pedagógicas (ALMEIDA, 2012). Nesse sentido, o presente artigo emerge da necessidade de se refletir sobre tais mudanças em universidades federais - ambiente organizacional reconhecidamente tradicional em termos de gestão.

Assim, o objetivo desta investigação foi analisar o modelo de gestão vigente na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) no período de 2017-2019. Para tanto, considera-se que no Brasil a trajetória da gestão pública é marcada por três diferentes modelos de administração, quais sejam: patrimonialista, burocrático e gerencial (Blonski et al, 2017). Sobre isso, importante esclarecer que nesta investigação se optou por tomar os modelos de gestão burocrático e gerencial como principais construtos teórico-analítico que nortearam este estudo.

No âmbito nacional, a presente pesquisa pode ser vista como contribuição ao conjunto de estudos relacionados ao contexto universitário, como o de Silva (2012), Almeida (2012), Barbosa (2015), Almeida et al (2016), pois se concorda que as universidades ainda não são devidamente colocadas como objeto de investigação, tendo permanecido praticamente à margem de esforços analíticos (SILVA, 2012, BARBOSA, 2015).

Por outro lado, entendendo-se que universidades não são um todo monolítico e suas particularidades devem ser reveladas a partir de um olhar que considere não só tendências mundiais (O'CONNOR; CARVALHO, 2014). Este estudo buscou contemplar os contextos regionais, organizacionais e sociais nos quais a universidade federal estudada encontra-se imersa.

2 O Modelo Burocrático em Instituições de Ensino Superior

Nas IES, comumente, a gestão possui muitas características burocráticas que podem ser identificadas quando se analisam fatos históricos da trajetória da educação superior no país (CASTRO, 2007). Dentre eles, destaca-se o estatuto das universidades brasileiras de 1931, a partir do qual o Governo Federal assume postura centralizadora que pode ser caracterizada pelo esforço em

[...]adaptar a educação escolar a diretrizes que vão assumir formas bem definidas, tanto no campo político quanto no educacional, tendo como preocupação desenvolver um ensino mais adequado à modernização do país, com ênfase na formação de elite e na capacitação para o trabalho (FAVERO, 2006, p.23)

Nos anos 60, as universidades federais apresentavam uma situação plenamente caótica e suas estruturas físicas encontravam-se com capacidade máxima aproveitada, assim como o quadro de colaboradores nas áreas de ensino e administração (RABELO, 2014).

O modelo organizacional adotado à época era o regime no qual os cursos eram considerados os alicerces das instituições, organizados por matérias, cada uma correspondendo a uma cátedra. Essa caracterização demandava mudanças na composição de cátedras, interferindo significativamente em todo quadro organizacional da universidade, como agentes escolares, e nas estruturas complementares responsáveis para o funcionamento do curso, como: laboratórios, oficinas, bibliotecas, entre outras (RABELO, 2014). Nesse cenário, a Reforma Universitária de 1968 surgiu com o principal objetivo de solucionar os problemas de estruturação das universidades federais brasileiras.

Assim, a Reforma encerrou com o regime de cátedras, unificou o vestibular passando a ser classificatório, criou o sistema de crédi-

tos cuja base de organização corresponde a carga horária, permitindo a matrícula por disciplina. Contribuiu também para a mudança no processo de nomeação dos reitores e diretores de unidade, na estrutura organizacional das instituições que passou a ser dividida por departamentos (ARANHA, 2005).

Outra transformação organizacional das universidades, deu-se com a instauração da coordenação e do colegiado de curso como complementos da organização departamental e da divisão dos cursos de graduação que vieram em seguida. Tais práticas resultaram na racionalização do trabalho nas universidades federais brasileiras, podendo ainda ser encontradas em pleno século XXI (RABELO, 2014).

De fato, as universidades públicas no Brasil ainda possuem estrutura funcional complexa, composta por órgãos departamentais como comissões colegiadas, coordenações, secretarias etc. Nelas, cada órgão necessita de um grau de especialização mínimo para o desempenho de tarefas específicas e, em sua maioria, há rotinas sem constantes mutações. Tais características explicam por que os planos governamentais para reestruturação interna das universidades públicas brasileiras enfrentam resistência, principalmente no que diz respeito às práticas burocráticas e o excesso de regras (FALQUETO; FARIAS, 2013).

Corroborando a vigência do modelo burocrático no ensino superior brasileiro, pode-se descrever a universidade pública como repartição dotada de regras que orientam a tomada de decisão, o uso de recursos intelectuais e financeiros, contratações e demissões. Além disso, é um tipo organizacional no qual os processos internos são acompanhados da utilização de rotinas e formulários e circulação de informações centralizadas, fazendo com que a dinâmica interna das IES brasileiras seja, em sua maioria, morosa (ESCOBAR, 2013).

Segundo Almeida et al (2016), as IES públicas ainda não conseguiram superar as dificuldades de implementação de mudanças estruturais, apesar de terem incorporado algumas inovações gerenciais e por isso, vêm sendo pressionadas a adotar modelos de gestão mais ágeis e flexíveis à semelhança da prática presente na esfera privada, em face da visão negativa que se tem do modelo burocrático de gestão no setor público, fortalecendo-se na crença de que o setor privado possui o modelo ideal de gestão (CARVALHO, 2014).

Assim, se por um lado reconhece-se que o modelo de gestão burocrático adotado pelas universidades torna a estrutura organizacional complexa (MORITZ et al., 2012), por outro, com as modificações recentes apresentadas no contexto socioeconômico da realidade brasileira e à nível mundial, vem ganhando força o discurso da necessidade de uma gestão pautada pelo planejamento e controle, a fim de que os resultados esperados sejam alcançados com melhor desempenho (FERREIRA; MACHADO, 2016).

Antes de passar à seção seguinte, nesse ponto importa reconhecer a relevância estrutural e organizativa do modelo burocrático nas organizações, em especial nas públicas, considerando que o interesse, a orientação e a finalidade delas diferenciam-nas das empresas do ramo privado. No caso das IES públicas, tendo por referência Ésther (2010), entende-se que a universidade não pode e nem deve ser gerenciada como uma empresa. Enquanto na gestão empresarial o lucro é a finalidade dos empreendimentos, ele não se pode afirmar quando se trata de universidade, posto que há muita ambiguidade sobre o que seria o correspondente nessas IES (O'CONNOR; CARVALHO, 2014).

3 O Modelo Gerencialista e sua influência nas IES públicas brasileiras

A primeira experiência de inserção da

administração pública gerencial no Brasil deu-se em 1967 no Governo de Castelo Branco por meio do Decreto Lei nº 200/67, que concretizou a Reforma Administrativa no Regime Militar, a qual promoveu uma descentralização como a criação da administração indireta com a transferência das atividades de produção de bens e serviço para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Já no início dos anos de 1980, o governo militar de Figueiredo criou o Ministério da Desburocratização com o foco em tornar ágil a gestão do Estado no trâmite processual:

Nesse período, culpava-se a alta burocracia, pelas formas conservadoras e burocráticas, pela crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo. Verifica-se uma pesada máquina estatal com grande déficit público, atribuído em parte pelo gigantesco tamanho do Estado, enquanto modelo baseado nas ideias do Welfare State, necessitando ser repensado este modelo e ser reformado o setor público (CAMPELO, 2010, p. 317).

Em 1995, a Nova Gestão Pública (NGP) é assumida como a base sob a qual se assentava o Plano Diretor da Reforma do Estado, empreendido pelo Ministro Bresser-Pereira, prevendo a criação de várias agências como, por exemplo, de telecomunicações, de produção, e privatizações. O projeto consistia em reformar o aparelho do Estado para tornar a administração mais eficiente por meio da redução de custo, garantindo peculiaridade nos serviços e valorização do servidor público perante a sociedade. Considerava os princípios da administração privada para a idealização de uma administração pública com efetividade, abandonando o modelo tradicional burocrático e introduzindo o modelo corporativo.

O modelo de administração gerencial propõe o reconhecimento de que a administração pública burocrática não corresponde às

demandas que a sociedade apresenta, posto que as exigências dos cidadãos são superiores ao que é ofertado pelo Estado. Observa-se ainda que o foco desse modelo de gestão é o aumento da qualidade dos serviços e maximização dos custos com vistas ao alcance de resultados satisfatórios.

Entretanto, é necessário esclarecer que esse modelo não exclui por completo o burocrático, conservando, inclusive, alguns de seus princípios básicos como a impessoalidade e o profissionalismo. De fato, o que distingue um modelo do outro é que o burocrático tem seu foco nos processos enquanto o gerencial visa os resultados (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Ainda como característica do modelo gerencial pode-se citar a descentralização da administração com as funções e comandos sendo distribuídos com as respectivas responsabilidades a outros setores, não sendo exclusivo de agentes públicos (SECCHI, 2009).

Sendo assim, pode-se afirmar que os três principais conceitos comumente associados ao modelo gerencial são a eficiência (a busca pela execução da maneira correta, o equilíbrio entre os custos e os benefícios da adoção de políticas públicas), a eficácia (diz respeito ao cumprimento do objetivo final) e a efetividade (resultado alcançado com dada medida).

Sob a perspectiva da NGP, a ineficiência nas IES públicas está relacionada ao fato de as mesmas serem direcionadas por um modelo de administração burocrática, e, em decorrência, têm-se “professores de alta qualidade dedicados à sua tarefa de ensino e pesquisa convivendo lado a lado e recebem os mesmos salários que professores incompetentes e ociosos (BRESSER-PEREIRA, 2008).

É possível ainda caracterizar a NGP por seus objetivos, quais sejam, a ampliação e modificação das relações de concorrência entre as IES públicas como forma de aumento da produtividade, controle e responsabiliza-

ção, visando produzir serviços supostamente com mais qualidade e com eficiência (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Houve forte influência desses fatores no contexto do ensino superior nos anos 1990 e nas reformas universitárias, amparadas na justificativa da necessidade de melhoria do desempenho dessas instituições e da dificuldade no financiamento do ensino superior (CARDOSO, 2016).

Ademais, o processo competitivo que a gestão gerencial evoca tem levado muitas IES a buscarem maneiras próprias de se relacionarem com os alunos e a sociedade. Nesse sentido, destaque-se o processo de expansão por meio da interiorização, e pelo investimento do exterior na educação brasileira como cita Meyer Jr e Meyer (2011), representados, respectivamente, pelo aumento do número de instituições de educação superior (IES) brasileiras e a chegada de grupos estrangeiros dispostos a investir no setor.

Dando suporte à esse panorama, Oliveira (2018) considera que as universidades federais brasileiras vêm passando por mudanças resultantes dos avanços tecnológicos e das transformações sociais, políticas e econômicas do país, demandando dessas instituições “posturas estratégicas, levando-as à discussão de modelos de estrutura organizacional mais eficientes e eficazes” (OLIVEIRA, 2018, p. 15).

No entanto, cabe aqui reconhecer que, no caso das universidades públicas, há uma lacuna de modelos de gestão que contemplem a complexidade de sua realidade organizacional, sendo comum ainda a aplicação de ferramentas de origem empresarial, que, em geral, não são adequadas. Como consequência, a busca gradativa por maior eficiência administrativa e rentabilidade nas IES públicas tem se constituído tema que provoca debates nas instituições a partir de dois pontos de vista distintos:

Enquanto para alguns a necessidade de garantir a sobrevivência da organização é a principal estratégica, para outros a busca por eficiência e lucratividade, com a adoção de modelos corporativos, ocorre à custa de uma baixa qualidade de educação (MEYER Jr.; MEYER, 2011, p.3).

Diante disso, sinaliza-se a chegada às instituições educacionais públicas de técnicas gerenciais as quais se pautam pela busca por indicadores de desempenho, planejamento estratégico visando atingir as metas, ferramentas de aumento da produtividade como uso de planilhas de controle, e resultados do esforço produtivo medidos por valores monetários.

Em perspectiva semelhante, ao tratar de IFES, Paiva e Campos (2018) afirmam que

Temos assim um tipo de organização complexa, com o dever de se autogerir democraticamente, em um meio no qual a gestão pública comporta-se de modo burocrático e buscando aspectos gerenciais ao mesmo tempo em que coabita com traços patrimonialistas, como o corporativismo interno e o personalismo nas relações, sobretudo com pessoas “de referência” na instituição, e sob as exigências sociais mais diversas. Tudo isso faz com que sua gestão e processos deliberativos e decisórios sejam complexos, resultando em um grande desafio (PAIVA; CAMPOS, 2018, p. 118).

O paradoxo que aqui merece atenção é o fato de que, apesar de a essência do gerencialismo estar no alcance de performances superiores, eficiência e racionalização de custos, a burocracia das organizações públicas não abarca o ideário da lucratividade, tendo em vista que seu caráter é mais social e voltando ao interesse coletivo e não privado. Diante disso, Meyer Jr. e Lopes (2015) expressam preocupação com o foco excessivo na eficiência, que pode se dar à custa de negligência para com objetivos educacionais não mensuráveis.

De fato, há sinais claros de que em muitos países as universidades estão se movendo para o perfil de empregadores. Uma das evidências disso é a maior autonomia institucional para a gestão de seu corpo funcional, saindo do nível de Estado para as universidades. Outro sinal é a ênfase em procedimentos de avaliação em nível nacional e institucional que valorizam a quantidade e a qualidade dos índices, metas e resultados alcançados pelo professor, corroborando a já reconhecida chegada de técnicas de gestão às universidades, demandando, assim, que os professores também se tornem gestores profissionais (DIOGO; BARBOSA; CARVALHO, 2019).

4 Percurso metodológico

A pesquisa assumiu caráter qualitativo e procurou obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto dos pesquisadores com a situ-

ação estudada (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Neste trabalho, considera-se modelo de gestão o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que conduzem a geração e o modo de funcionamento de todos os elementos que compõem uma organização (PEREIRA; SANTOS, 2001).

Assim, entendendo que o fenômeno em estudo envolvia uma complexa articulação de conceitos, pareceu adequado que as categorias de análise fossem definidas a priori (Mariz et al., 2005), tais como políticas públicas para o ensino superior; premissa básica, propósito, princípios, mecanismos de gerenciamento, tomada de decisão, estrutura organizacional, visão do cidadão e divisão do trabalho dos modelos burocrático e gerencial; contexto externo (elementos legais, sociais, econômicos). Importa esclarecer que tais categorias foram definidas com base no referencial teórico adotado para a presente investigação.

Quadro 01 – Categorias de análise

Categoria	Definição operacional
Princípios básicos	Identificação da missão, visão, valores, metas, estratégias e objetivos da organização, público/comunidade (visão do cidadão)
Mecanismos de gerenciamento	Refere-se a processos organizacionais: compreendendo controle, comunicação e articulação intersetorial
Tomada de decisão	Identificação das instâncias, processos, participantes, parâmetros, de tomada de decisão na organização
Estrutura organizacional	Caracterização da estrutura segundo os seguintes aspectos: formalização, complexidade, centralização
Gestão de Recursos Humanos	Identificação das características dos processos de recrutamento/seleção; remuneração; avaliação de desempenho; progressão na carreira; treinamento e capacitação.

Fonte: baseado em Alves (2003); Hall (2004) e Wheatley (2006)

Para o desenvolvimento do estudo empírico escolheu-se a Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Fundada em 1961, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), instituição federal de ensino superior, instalada no Campus A.C. Simões, em Maceió, e em mais dois campi no interior do Estado: Campus Arapiraca e suas unidades em Viçosa, Penedo e

Palmeira dos Índios e Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia, e unidade em Santana do Ipanema (UFAL, 2019).

A escolha desse tipo de IES se deve ao fato de ser reconhecida por sua complexidade; nela elementos estratégicos como visão, missão, objetivos, crenças misturam-se a aspectos técnicos e políticos e às macro políticas públi-

cas, formando um conjunto de forças que exercem influência sobre os atores inseridos em tal instituição. Deve-se mencionar o impacto regional e local da UFAL, decorrendo disso sua singularidade e relevância estratégica para a política de expansão do ensino superior, atributos considerados para escolha dessa Ifes como lócus da pesquisa.

Os métodos de coleta de dados adotados neste estudo foram a análise documental e a entrevista semiestruturada. No que se refere à pesquisa documental, seguindo orientação de Cellard (2008), as fontes acessadas para fins de coleta de dados foram: Relatórios de Autoavaliação da UFAL; Plano de Desenvolvimento Institucional (2008-2017, 2019-2023); Relatórios de Gestão; Plano Nacional de Educação.

Quanto às entrevistas, seguiu-se as seguintes etapas: elaboração do roteiro de entrevista com base nos objetivos de pesquisa; definição de quais seriam os entrevistados; planejamento das entrevistas conforme disponibilidade dos participantes da pesquisa. Além disso, foi solicitada a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido; registro das entrevistas – utilização de gravador digital para posterior transcrição. O princípio da saturação teórica (GLASER; STRAUSS, 1967) foi tomado como norte para a decisão sobre o número de entrevistas necessárias.

Foram escolhidos indivíduos que constituem o grupo considerado relevante para responder à questão de pesquisa (SCHWANDT, 2007). Assim, foram entrevistados cinco servidores da UFAL (docentes e técnicos-administrativos) em posição de gestor no nível estratégico da instituição. Optou-se por esse grupo de participantes em razão deles apresentarem uma visão privilegiada e aprofundada dos macroprocessos institucionais. Logo, é possível afirmar que eles foram selecionados de acordo com o critério da tipicidade, na medida em que fazem parte situação ou do fenômeno de interesse do pesquisador e formam uma categoria

específica de entrevistados particularmente importante para a pesquisa (GASKELL, 2010). No interesse da segurança e preservação da identidade, aos entrevistados foram atribuídos códigos, formado pela letra E, seguida de número.

Em crescente utilização e legitimação nos estudos qualitativos em Administração, a análise de conteúdo (AC) foi o procedimento utilizado para análise dos dados. Mozzato e Grzybovski (2011) definem a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, cujo objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

Considerando que a AC se caracteriza também pela grande quantidade de informações que gera (PATTON, 2002), o ATLAS/ti apoiou a análise dos dados da presente pesquisa, facilitando o andamento dessa etapa.

5 Discussão dos dados

A análise dos dados aqui apresentada foi orientada pelas categorias de análise definidas a priori, devidamente apresentadas na seção que trata da metodologia. A primeira dimensão analisada foi a dos **princípios básicos**.

Nos documentos institucionais analisados há inúmeros trechos que demonstram que seu modelo de gestão é essencialmente voltado para a gestão pública, com subsídio do governo federal. Destaca-se no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente o seguinte trecho:

A Universidade Federal de Alagoas compõe o Sistema Federal de Educação Superior, sendo financiada pelo Governo Federal. O financiamento federal leva em consideração os repasses constitucionais para a educação e o conjunto de Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), respeitando critérios pré-definidos entre o Ministério da Educação e a Associação Nacional de Dirigentes das IFES (UFAL, 2008, p.20).

Em busca de aprimorar sua forma de gestão, segundo exposto nos PDIs analisados, a UFAL esforça-se para renovar o compromisso com a sociedade, alinhada à nova era do conhecimento, baseada numa postura com autonomia, tornando-se uma instituição de expressão regional, em dimensão compatível com o atual estágio de desenvolvimento e com as necessidades futuras que a realidade alagoana impõe.

Para alcançar inovação e expansão, em alinhamento com a diretriz social, documentos analisados mostram que a UFAL tem em seus objetivos principais a ampliação dos campi, de seus cursos e vagas. Para tanto, vem implantando unidades educacionais no interior do Estado de Alagoas, as quais apresentam características distintas daquelas dos cursos do Campus de Maceió e adotam estrutura e projetos pedagógicos inovadores, flexíveis, acompanhados de padrões e procedimentos institucionais, em sintonia com as novas exigências de formação do mundo contemporâneo. Como afirma um dos entrevistados

[...] se não fossem esses programas, essas sinalizações do Governo Federal, até hoje as universidades federais ficariam sido mantidas na capital, na sede e no interior não. A ousadia que a Universidade teve, foi uma ousadia muito grande, não é à toa que a gente está do litoral ao sertão [...] (E1).

Por outra perspectiva, importa aqui relatar que os documentos analisados sinalizam a possível penetração do gerencialismo na UFAL, presente nos PDIs em textos de justificção da necessidade de reestruturação e mudança da Instituição e na definição de indicadores e metas para atividades de ensino, extensão e pesquisa da UFAL, embrenhando aos poucos nos preceitos organizacionais da universidade como alertam Oliveira, Kamimura e Tadeucci (2011).

Verificou-se ainda que o modelo de gestão adotado pela UFAL conserva aspectos ba-

seados na manutenção de ações burocráticas formais. De acordo com os dados coletados, a IES mantém sua funcionalidade burocrática diante de uma racionalidade fundamentada em regras, ordenamentos, normas e leis que modelam sua gestão, o que corresponde ao modelo burocrático cuja presença nas universidades é caracterizada como a divisão do trabalho, a adoção de regras, a padronização das atividades, a notável hierarquia administrativa, os regulamentos formais e critérios impessoais (RIZZATTI; DOBES, 2002).

A comunicação baseia-se principalmente em documentos emitidos de forma padronizada, caracterizados pela impessoalidade, clareza, concisão, formalidade que garantem a compreensão da mensagem oficial. Essa descrição é reforçada no relato a seguir:

Toda a instituição tem que ter normas, tem que ter regras, tem que ter regimento, tem que ter documentos. O órgão que não tem, não tem funcionalidade. Toda a documentação jurídica e administrativa, ela tem que ser seguida para o desenvolvimento das ações (E3).

Quanto à impessoalidade, no trecho em destaque do Plano de Desenvolvimento Institucional (2008-2012; 2019-2023) é evidenciado que os princípios e diretrizes para desenvolvimento de carreira dos técnicos da Universidade é regido por lei e por decreto, e, sendo assim, segue uma formalização e uma padronização específica de procedimentos:

O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação observará princípios e diretrizes estabelecidos no artigo 3º da Lei nº 11.091/2005, além do que consta nos incisos I, II e III do Decreto nº 5.825/2006 (UFAL, 2008, p. 35).

Pelo caráter público das universidades federais, as mesmas são submetidas a um regime de contratações, em sua maioria, baseado no modelo

estatutário, mediante concursos públicos de provas e/ou provas e títulos, definidos em editais específicos (UFAL, 2019, p. 213).

Ainda no Plano de Desenvolvimento Institucional 2008-2012 encontra-se referência ao período em que em que o Governo Federal incentivava as universidades públicas federais para buscarem por aumento de recursos, eficiência nos gastos em projetos de expansão e excelência nos serviços. Tal aspecto também é descrito no relatório de autoavaliação institucional de 2015. Ainda sobre esse contexto, de acordo com um dos entrevistados,

[...] O desafio maior hoje é permanecer com a boa estrutura dando condições para a qualidade no ensino, diante dessa conservação desse estágio atual no que diz respeito ao aspecto econômico [...], mas mesmo diante desse quadro, ao longo desse últimos 2 ou 3 anos, todas as Comissões de Avaliação do MEC que tem vindo avaliar os nossos cursos, têm avaliado de forma muito positiva (E2).

O relato acima corrobora a presença de um embate entre valores acadêmicos e retorno social à comunidade e os valores da eficiência, da eficácia tencionando-se o debate sobre interesses dos diversos públicos, nomeadamente Estado via políticas públicas, professores e pesquisadores. Essa realidade da UFAL remete à constatação de que uma universidade fechada em seu mundo, voltada a si própria, afasta-se cada vez mais da realidade (AMARAL, 2008). Aqui é importante pontuar que quando se fala em eficácia, eficiência, qualidade, desempenho, responsabilidade, pode-se estar diante de indícios do modelo de managerialism e cultura do desempenho, o qual implícita ou explicitamente vem sendo adotado nas Instituições de Ensino Superior no Brasil (BATISTA, 2016).

Observa-se também que o maior aporte de recursos da UFAL provém de esfera governamental, por meio da Matriz Orçamentá-

ria de Capital e Custeio (Matriz OCC) que é um instrumento de distribuição dos recursos destinados pelo Governo Federal, e em menor instância, recursos provenientes de ações e parcerias firmadas tanto com instituições públicas como organizações voltadas para o desenvolvimento científico e tecnológico. Além disso, a Instituição obtém recursos extras próprios, oriundos de taxas, aluguéis de espaços licitados, além de fontes provenientes de editais aprovados por pesquisadores e fontes financiadoras, esses bem inferiores aos recursos provenientes da Matriz OCC.

Os dados evidenciaram também ações que visam a melhoria da produtividade de toda a comunidade acadêmica. Esse aspecto remete à relação existente entre o modelo gerencial e a gestão da educação discutido por Carvalho e Santiago (2010), que se reflete em aumentar a participação social em atividades que antes eram exclusivas do Estado.

Encontrou-se também na UFAL sistemas de controle do ensino superior criados pelo Estado, no qual ele atua como avaliador da qualidade dos serviços públicos pela instituição, como no caso do ENADE, favorecendo a comparação de resultados e induzindo a concorrência entre as instituições públicas, ou ainda por meio de órgãos de controle externo, como sinalizado pelo entrevistado no trecho a seguir:

Os órgãos de controle externo têm tentado tendenciar as instituições de ensino a trabalhem sob uma perspectiva mais gerencial, mexendo um pouco mais com a produtividade, com o controle dessa produtividade, com ações voltadas para o pós-avaliações e o que acontece é que a gente tem uma resistência muito grande [...] (E5).

Outra categoria de análise contempla os **mecanismos de gerenciamento**, direcionados por aspectos racionais-formais de padronização, regras, normas e leis, ou por aspec-

tos mais flexíveis diante de normas demandas impostas pela contemporaneidade.

Neste tocante, a UFAL possui regimento próprio para regular seus procedimentos e seu funcionamento, para que assim, seja mantido o controle nas decisões e nos processos realizados, procedimentos estes padronizados com regras e normas, assim como no mecanismo de gerenciamento burocrático (UFAL, 2013) que devem ser seguidos.

No âmbito do controle e monitoramento de ações, diante do exposto em relatórios internos, a UFAL apresenta a utilização do modelo de autoavaliação como mecanismo para controlar seus resultados, por meio do estabelecimento de metas que viabilizem a concretização dos objetivos educacionais. Esta modalidade de avaliação, firmada como componente diretamente ligado à lógica da gestão, configura um processo permanente de levantamento de informações sobre as necessidades elencadas pela comunidade acadêmica, bem como dos objetivos organizacionais, sociais e tecnológicos visando consolidar o ciclo de planejamento institucional.

Esse aspecto da UFAL pode ser tomado como indício do que Carvalho (2009) chama de novas formas e combinações de financiamento, fornecimento, regulação e controle do gerencialismo. Em especial, no caso da avaliação, que ao analisar os resultados e o desempenho dos alunos e não dos processos, reduz a interferência do Estado, sem trazer maior autonomia.

De acordo com o PDI 2013-2017 há quatro dimensões que direcionam a gestão da UFAL nesse período, quais sejam, a Política de Gestão Democrática, por meio da estrutura colegiada posta no Estatuto institucional; a Política de Gestão multicampi, que inclui o processo de interiorização da instituição; e a Política de Desenvolvimento da Tecnologia da Informação (PDTI), contempla a realidade atual na qual a universidade está inserida,

na busca da melhoria de qualidade de seus processos administrativos e acadêmicos. Estas são consideradas mecanismos de gerenciamento com o controle baseados em fins e resultados, uma vez que estão associadas às diretrizes e princípios que norteiam a gestão administrativa da Universidade e estabelecem a base para a governança institucional pública. Novamente, emergem características que podem sinalizar a forma de gestão autônoma do sistema educacional, apoiada na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n. 9394/96, que deu ênfase à descentralização, à autonomia das universidades, à participação da comunidade nos processos decisórios e flexibiliza a organização administrativa das instituições de ensino (FALQUETO; FARIAS, 2013; CARVALHO, 2009).

Mais uma dimensão analisada foi a **tomada de decisão**. A esse respeito, a análise documental revelou que as decisões tomadas no âmbito interno da instituição são centralizadas, direcionadas do topo para a base, uma vez que estão distribuídas ao longo da estrutura organizacional, a partir do Conselho Universitário (CONSUNI), Conselho de Curadores (CURA); Reitoria; Unidades Acadêmicas e os órgãos de Apoio, dentro de suas atribuições, estabelecidas no estatuto e regimento institucional. Nesse aspecto, é importante destacar que em relação a decisões tomadas na cúpula, as Unidades Acadêmicas, ficam à margem. Como pode-se observar nas palavras de E4:

Quando a tomada de decisão da Universidade toda, nós não temos interferência [...]. Todas as unidades em Maceió têm um acento no Conselho, no órgão deliberativo e nós não temos até hoje. Existimos de fato, mas não existimos de direito. Então esse é o grande problema do Campus Arapiraca (E4).

Na UFAL, as Unidades Acadêmicas estão subordinadas à Reitoria, tendo suas ativi-

dades de ensino, pesquisa e extensão supervisionadas e, ainda, devem estar de acordo com as Diretrizes do Conselho Universitário, seguindo, assim, regulamento/norma para padronização dos processos e para manter as decisões formais.

Assim, percebeu-se que a UFAL possui tomada de decisão centralizada com fundamentos burocráticos, e que se inicia em instâncias como os colegiados dos cursos e ascendem até órgãos como o CONSUNI. Sobre esse aspecto, Amarante, Crubellate e Meyer Junior, (2017) chamam atenção que a estrutura com departamentos de ensino acarreta conflitos entre objetivos administrativos e acadêmicos envolvendo departamentos, colegiados de cursos, centro de ensino e administração central das universidades.

Por outro lado, trata-se também de uma IES onde instâncias como departamentos, colegiados, cursos não guardam distância de órgãos de gestão, de assessoria, nos quais profissionais (que muitas vezes são também professores) tomam decisões pautando-se por índices, metas, implementação de políticas. Em última análise, pode-se afirmar que na UFAL a tomada de decisão colegiada se mistura a princípios como eficiência, eficácia, efetividade que tencionam com tradicionais valores acadêmicos (LARSEN, 2003).

No que tange à **estrutura organizacional**, pode-se observar a inexistência de indícios que aproximam o modelo de gestão da UFAL ao gerencial, uma vez que a instituição possui uma hierarquia de autoridade bem definida, baseada em linhas de autoridade extremamente claras. Percebe-se que a UFAL tem sua estrutura organizacional caracterizada nos moldes burocráticos. A subordinação entre órgãos é um fato que pode ser caracterizado pelo poder racional-legal, onde as leis e normas são baseadas e centralizadas na legalidade do governo, como corrobora o trecho do PDI (2019-2023) a seguir:

A UFAL tem uma estrutura organizacional colegiada formada pelos seguintes órgãos, conforme o art. 7º do seu Estatuto: I - Conselho Universitário - CONSUNI; II - Conselho de Curadores - CURA; III - Reitoria; IV - Unidades Acadêmicas; V - De Apoio. Sua estrutura administrativa e acadêmica comporta outras instâncias de deliberação coletiva como conselhos e colegiados de cursos de graduação e de pós-graduação (UFAL, 2019, p. 233).

No caso da UFAL, é necessário se considerar também que o caráter colegiado das decisões não neutraliza nem a natureza e nem as formas de domínio hierárquico. Assim, pode-se afirmar que não há incompatibilidade entre o modelo colegiado de tomada de decisão e forma burocrática de gestão, pelo contrário, os dois modelos interpenetram-se (SANTIAGO et al., 2003; VIEIRA, VIEIRA, 2004).

Tratando da dimensão **visão do cidadão**, os dados revelaram que a lógica que permeia a UFAL considera a sociedade como parte integrante do seu meio, pois há uma preocupação social com a população e com a comunidade acadêmica. A Instituição presta os mais diversos serviços sociais de apoio à comunidade e sua atividade não objetiva fins lucrativos; seu objetivo é tornar-se referência nacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, firmando-se como suporte de excelência para as demandas da sociedade (UFAL, 2017). Assim, a UFAL afasta-se da ênfase no cliente-consumidor e guia-se pelas demandas dos cidadãos-usuários (CARVALHO, 2009).

Ao se analisar a dimensão **gestão de recursos humanos**, em consonância com o modelo burocrático, na UFAL são utilizadas regras impessoais para a contratação de pessoal e a promoção na carreira. Assim, a entrada de novos servidores na UFAL envolve um processo que abrange a abertura de um edital,

realização da prova, aprovação, prova de títulos até a nomeação.

Os processos de afastamentos, licenças, férias etc. são todos regidos por leis específicas e regulamentos dentro da Universidade. Com isso, é caracterizada a formalização e padronização dos processos, nos quais são realizados os procedimentos sempre da mesma forma, com vistas a uniformizar os processos e para que haja uma organização por parte dos servidores, mantendo o modelo burocrático tradicional de gestão de pessoas como descreve Bergue (2019).

Considerações finais

Na busca por atingir o objetivo proposto para esta investigação - analisar o modelo de gestão vigente na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) no período de 2017-2019, os dados revelaram que a UFAL vem sendo cada vez mais levada a adequar seu direcionamento no que se refere à gestão e ao ensino, adaptando-se às demandas sociais, políticas e econômicas no País e às políticas definidas pelo Ministério da Educação.

Com relação à configuração organizacional prevalecente na UFAL, pode-se identificar que a estrutura organizacional é funcional, com atividades e tarefas de trabalho claramente definidas ao longo da estrutura hierárquica. A Instituição possui estrutura funcional complexa, composta por órgãos departamentais como comissões colegiadas, coordenações, secretarias, pró-reitorias, entre outras formas. Cada órgão necessita de um grau de especialização mínimo para o desempenho de tarefas específicas, em sua maioria rotinas sem constantes mutações. Sendo assim, conforme Falqueto e Farias (2013), tais características explicam por que os planos de reestruturação interna, no cenário das universidades públicas brasileiras, enfrentam resistência, principalmente no que diz respeito ao abandono de práticas burocráticas.

Pode-se observar, também, que a centralização da tomada de decisões no âmbito interno da instituição é explícita, uma vez que estão distribuídas ao longo da estrutura organizacional. Entretanto, apesar da estrutura organizacional ser constituída por tantos elementos, segundo Almeida (2012), em referência à tomada de decisão, os departamentos da gestão central retêm maior poder, enquanto aos órgãos de tomada de decisão tradicionais - coordenações, colegiados e diretorias das Unidades Educacionais restam pouca ou nenhuma autoridade. Esse aspecto constitui um indicador relevante da NGP nas instituições de ensino superior, qual seja, a centralização de poder de decisão nas reitorias (Magalhães et al., 2013).

É importante destacar que com a análise dos documentos percebeu-se diversos trechos com evidências do modelo burocrático, porém, durante as entrevistas foram apresentadas situações em que tendiam também às características do modelo gerencial. Essa mescla aproxima-se da realidade encontrada por Santiago e Carvalho (2011) e pode estar assentada na hibridização tupiniquim caracterizada por Zwick et al. (2012) [...] “uma administração pública flexibilizada, absorvendo elementos de vários modelos e experiências acumuladas ao longo da história no Brasil e no exterior.” (p.295). Com isso é possível afirmar que o modelo de gestão adotado pela UFAL no período de 2015-2019 configura-se como predominantemente burocrático, mas já há sinais de que características do modelo gerencial se fazem presentes.

Como limitações do presente estudo reconhece-se que um estudo longitudinal poderia ser desenvolvido compreendendo um período de tempo mais longo, que contemplasse vários PDIs, como também, a coleta de dados poderia ser enriquecida com entrevistas que gestores atuais e ex-gestores da UFAL de modo a trazer perspectivas diferentes em

termos de posição estratégica e de tempo na instituição.

Em se reconhecendo o avanço da NGP e do modelo empresarial em IES em países como Portugal, França (MUSSELIN; TEIXEIRA, 2014; CARVALHO, 2014; SANTIAGO; CARVALHO, 2011), uma agenda de investigação promissora no âmbito do ensino superior brasileiro seria:

- estudar esse fenômeno em outras IES públicas, quer sejam universidades ou IFETs;
- criação de um quadro analítico único quantitativo para estudo multicase;
- conhecer o impacto de elementos políticos no delineamento do modelo de gestão de IES;
- conhecer a percepção de docentes das IES públicas acerca do modelo de gestão vigente em suas instituições.

Espera-se que o presente trabalho tenha contribuído para o entendimento de que as universidades públicas se constituem em organizações complexas com características diferenciadas de difícil enquadramento em um único modelo de gestão, que seja nos moldes burocráticos ou gerenciais.

Referências

ALMEIDA, D. R. Gerencialismo e Transformações no Ensino Superior Federal: uma Análise à Luz da Experiência UFBA. In: XXXVI Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro Nacional de Cursos de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 2012.

ALMEIDA, D. R.; ALMEIDA, L. R.; RIGO, A. S.; VENTURA, A. C. Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. In: XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2016, Araquipa, Peru. Anais do XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 2016.

AMARAL, A. Transforming higher education. In: AMARAL, A.; BLEIKLIE, I.; MUSSELIN, C. From governance to identity. London: Springer, 2008. p. 81-94.

AMARANTE, J. M.; CRUBELLATE J. M.; MEYER JUNIOR, V. Estratégias em universidades: uma análise Comparativa sob a perspectiva institucional. Revista Gestão da Universidade na América Latina - GUAL, Florianópolis, v. 10, n. 1, jan. 2017, p. 190-212.

ALVES, S. Racionalidade, carisma e tradição nas

organizações empresariais contemporâneas. Recife: Editora UFPE, 2003.

ARANHA, M. L. A. História da Educação. 2. ed. São Paulo: Moderna, 2005.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 429-457.

BARBOSA, M. A. C. A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal. (Tese de Doutorado em Administração) Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15602>>. Acesso em: 14/07/2017.

BATISTA, M.E. Autoavaliação institucional: instrumento de gestão para promoção da qualidade ou de produção da cultura da performatividade? In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, 5, 2016, Porto, Anais...Porto: Atas CIAIQ, 2016. p. 817-822. Disponível em: <<http://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/viewFile/674/662>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Fórum, 2019.

Blonski, F. et al. O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. Administração Pública e Gestão Social, v. 9, n. 1, p. 15-30, 2017

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Construindo o estado republicano. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2008. Tradução de democracy and public management reform (OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2004).

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. In Pinheiro; Wilhelm; Sachs (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. Cia. das Letras, S. Paulo, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C.. A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. Brasília: Revista do Serviço Público, Ano 47, número 1, janeiro-abril 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em 18/04/2016.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. Ci. & Tróp., Recife, v.34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CARDOSO, M. A influência da nova gestão pública

- sobre o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais (REUNI) no nordeste brasileiro. 2016. 306f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.
- CARVALHO, T. Changing connections between professionalism and managerialism: case study of nursing in Portugal. *Journal of Professions and Organization*, v.2, n.1, p. 1-15, 2014.
- CARVALHO, E. J. G. Reestruturação Produtiva, Reforma da Administração do Estado e Gestão da Educação. *Educação e Sociedade*, Campinas, Vol. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez. 2009.
- CARVALHO, T.; BRUCKMANN, S. Reforming Portuguese Public Sector: a route from health to higher education. In: MUSSELIN C.; TEIXEIRA P. (Eds.). *Reforming Higher Education: Public policy design and implementation*. London: Springer, 2014. p.83-102.
- CARVALHO, T.; SANTIAGO, R. New public management and 'middle management': how do does influence institutional policies?, In: *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*. London: Springer, 2010. p. 165-198.
- CASTRO, A. M. D. Gerencialismo e Educação: Estratégias de Controle e Regulação de Gestão Escolar. In: NETO, A. C. et. al. (org.) *Pontos e Contrapontos da Política Educacional*, 1ª ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIOGO, S. M.; BARBOSA, M. A. C.; CARVALHO, T. An International Comparative Perspective on Higher Education Institutions' Governance and Management—Portugal, Finland, and Brazil. In: *Intercultural Studies in Higher Education: Policy and Practice*. Palgrave Macmillan, 2019.
- ESCOBAR, H.; Busca de Excelência no ensino superior brasileiro. *Revista Ensino Superior - Unicamp*. Blog: Imagine Só. O Estadão de São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/ygYJZ7>>. Acesso em 28 de jan. 2017.
- Ésther, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, p. 648-667, 2011.
- ÉSTHER, A.B. As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. In: *Encontro Nacional de Administração Pública e Governança*, 4, 2010, Vitória. Anais... Vitória: ANPAD, 2010.
- FALQUETO; FARIAS. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.
- FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. *Educar*, n. 28, p. 17-36, 2006.
- FERREIRA, K. B.; MACHADO, E. V. Modelo de gestão estratégica e participativa para instituições de ensino superior: estudo de caso do instituto federal de Goiás. XVI Colóquio de Gestão Universitária – CIGU. Arequipa – Peru, 2016.
- FROLICH, N.; HUISMAN, J.; SlipersAter, S.; Stensaker, b.; BÓTAS, P. C. P. A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education*, v. 65, n.1, p. 79–93, 2013.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 64-89.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura, processos e resultados* São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LARSEN, I. M. Departmental Leadership in Norwegian Universities – In Between Two Models of Governance? In: AMARAL, A., MEEK, V. L., LARSEN, I. M. (Eds.). *The higher education managerial revolution?* Dordrecht: Kluwer, 2003. p. 275-296.
- MAGALHÃES, A.; Veiga, A.; Sousa, S.; Ribeiro, F.; Amaral, A. Governance of Governance in Higher Education: Practices and lessons drawn from the Portuguese case. *Higher Education Quarterly*, Vol. 67 (3), pp. 295-311, 2013.
- MAGRO, D.; SECCHI, L.; LAUS, S. A nova gestão pública e o produtivismo imposto pela capes: implicações na produção científica nas universidades. In: *Encontro da Anpad*, 37., RIO DE JANEIRO. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- MANCEBO, D.; SILVA JÚNIOR, J. R.; SCHUGURENSKY, D. A educação Superior no Brasil diante da mundialização do capital. *Educação em Revista*, v. 32, n. 4, p. 205-225, 2016.
- MARIZ, L. A.; GOULART, S.; RÉGIS, H. P. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 3, n. 3, p. 1-14, 2005.
- MEYER Jr., V.; MEYER, B. Managerialism na Gestão Universitária: Dilema dos Gestores de Instituições Privadas. In: *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, 2011, Rio de Janeiro. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

- Moritz, M. O.; MORITZ, G. O.; MELO, M. B.; SILVA, F. M. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MUSSELIN, C.; TEIXEIRA, P. N. Introduction. In: *reforming higher education: public policy design and implementation*, p. 1-29, 2014.
- O'Connor, P.; Carvalho, T. Different or similar: constructions of leadership by senior managers in Irish and Portuguese universities. *Studies in Higher Education*, v.40, n.9, p. 1-14, 2015.
- OLIVEIRA, Josiléia Curly de. Modelo departamental e não departamental: um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Rio Espírito Santo, Alegre, 2018.
- OLIVEIRA, Rosana Augusta de; KAMIMURA, Qesia Postigo; TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus universitário de Gurupi – UFT. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais...Rio de Janeiro. Agosto, 2011.
- PAIVA; Alysson Ribeiro; CAMPOS, Marilene de Souza. Modelos de Gestão Universitária: Uma Revisão de Literatura. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, n. 18, v.1, 2018.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. *Modelo de Gestão: uma análise conceitual*. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.
- RABELO, Rafael Castro. O desenvolvimento histórico da administração e a gestão do ensino superior. *Revista Arquivo Brasileiro de Educação*, Belo Horizonte – MG, vol. 2, num.3. jan-jun. 2014.
- RIZZATTI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. A Complexidade do Processo Decisório em Universidades, 2002. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116559/RIZZATTI2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 12 de março de 2018.
- SANTIAGO, R. et al. Modelos de Governo, Gerencialismo e Avaliação Institucional nas Universidades. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, Portugal, Vol. 16, n. 1, pg 75-99, 2003.
- SANTIAGO, R.; CARVALHO, T. Managerialism Rhetoric in Portuguese Higher Education. *Minerva*, v. 50, n.4, p. 511-532, 2012.
- SANTIAGO, R.; CARVALHO, T. Mudança no conhecimento e na profissão acadêmica em Portugal. *Cadernos de Pesquisa*, v. 41, n. 143, p. 402-426, 2011.
- SCHWANDT, T. A. *The SAGE dictionary of qualitative inquiry*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2007.
- SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2009, vol.43, n.2, pp.347-369.
- SILVA, F. M. V. A transição para a gestão universitária: o significado das relações interpessoais. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 11, n. 4, p. 72-91, 2012.
- TOMÁS, M.; LAVIE, J. M.; DURAN, M. M.; GUILLAMON, C. Women in academic administration at the university. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 38, n. 4, p. 487-498, 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). Relatório Geral. Relatório de gestão do exercício 2015. Disponível em: <<http://www.ufal.edu.br/transparencia/relatorios/gestao/ano-2015/relatorio-geral/view>>. Acesso em: 15/09/2016.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.
- VIEIRA, Eurípedes F.; VIEIRA, Marcelo M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 8 n. 2. Curitiba Abr./Jun. 2004.
- WHEATLEY, Margaret J. *Liderança para Tempos de Incerteza: A Descoberta de um Novo Caminho*; tradução Carlos A. L. Salum, Ana Lucia da Rocha Franco. São Paulo, Cultrix, 2006.
- ZWICK, E.; TEIXEIRA, M. P. D. R.; PEREIRA, J. R.; BOAS, A. A. V. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 2, p. 248-301, 2012.