

O que é uma gestão universitária eficiente? a construção de critérios objetivos que delimitam o princípio da eficiência em Universidades Federais Brasileiras

What is an efficient university management? the construction of objective criteria that delimit the principle of efficiency in Brazilian Federal Universities

DOI:10.34117/bjdv8n7-078

Recebimento dos originais: 23/05/2022

Aceitação para publicação: 30/06/2022

Bruno César Juliatti

Especialização em Gestão Financeira e Orçamentária

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

Endereço: Rua Augusto Soares, 130, Apto 138 B, Anchieta, São Bernardo do Campo – SP, CEP: 09608-060

E-mail: bruno.juliatti@ufv.br

Carlos Eduardo Artiaga Paula

Doutorado na Área Interdisciplinar de Promoção da Saúde

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

Endereço: Rodovia MG 230 Km 7, Campus Universitário, Rio Paranaíba - MG CEP: 38810-000

E-mail: carlosartiaga@ufv.br

Diego Resende de Santana

Pós-graduação em Gestão de Projetos em Tecnologia da Informação

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

Endereço: Rodovia MG 230 Km 7, Campus Universitário, Rio Paranaíba - MG CEP: 38810-000

E-mail: diego.resende@ufv.br

Guilherme Senna Oliveira do Valle

Pós-graduação em Gestão Financeira e Orçamentária em Organizações Públicas e Pós-graduação em Auditoria em Organizações do Setor Público

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

Endereço: Rua Padre José Piasek, 70, Centro, Araxá – MG CEP: 38183-250

E-mail: guilherme.valle@ufv.br

Jorge Lucas Santos da Luz

Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Viçosa

Endereço: Rua Maria Geralda Paranhos, 107, Centro

E-mail: jorge@imasvicosacom.br

Joyce Bárbara Cordeiro

Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho
Instituição: Universalidade Federal de Viçosa
Endereço: Rua Vila Rica, 959, ap 203, Bairro Padre Eustáquio, Belo Horizonte - MG
E-mail: joyce.cordeiro@ufv.br

Marco Antonio Moreira de Oliveira

Especialização em Gestão Pública
Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba
Endereço: Rodovia MG 230 Km 7, Campus Universitário, Rio Paranaíba – MG,
CEP: 38810-000
E-mail: marcoa.oliveira@ufv.br

Lidiane Alves de Deus

Especialização em Gestão Empresarial
Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba
Endereço: Rodovia MG 230 Km 7, Campus Universitário, Rio Paranaíba – MG,
CEP: 38810-000
E-mail: lidiane.alves@ufv.br

Thiago Corrêa Borges

Pós-Graduação em Administração Pública
Instituição: Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba
Endereço: Rodovia MG 230 Km 7, Campus Universitário, Rio Paranaíba – MG,
CEP: 38810-000
E-mail: thiago.borges@ufv.br

RESUMO

O presente estudo visa identificar e analisar critérios objetivos que indicam uma gestão eficiente de uma Universidade Federal. A eficiência, além de ser um princípio da Administração Pública, previsto na Constituição Federal Brasileira, é relevante para otimizar recursos e gastos, sobretudo com a redução orçamentária disposta pela Emenda Constitucional n.º 95/2016. Para atender ao referido objetivo de pesquisa, foi empregada a análise por triangulação de métodos a partir de entrevistas abertas, questionários e pesquisa bibliográfica sistematizada. A partir do exposto, foram identificados vinte e cinco itens que indicam uma gestão universitária eficiente, organizados em cinco categorias. Os resultados indicaram que as Universidades Federais, embora adotem predominantemente o modelo burocrático de gestão pública, seus servidores e usuários desejam que seja implementado o modelo gerencial de administração pública que se assemelha a uma instituição privada, com produtividade e uma prestação rápida de serviços. Já o modelo de gestão social, com vista à participação democrática, não foi considerado como sinônimo de eficiência. Contudo, não se deve sobrelevar ao extremo a concepção gerencial de gestão pública, já que há outros valores relevantes na Universidade, por ser um espaço de convivência, de posição político-ideológica que não são facilmente mensuráveis por números.

Palavras-chave: eficácia, efetividade, gerencialismo, instituição de ensino superior.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze objective criteria that indicate an efficient management of Brazilian Federal Universities. Efficiency, in addition to being a principle of Public Administration, provided for in the Brazilian Federal Constitution, is relevant to optimize resources and expenses, especially with the budget reduction provided for by Constitutional Amendment n.º 95/2016. To meet the objective of the research, analysis by triangulation of methods from open interviews, questionnaires and systematic bibliographical research was used. Based on the above, twenty-five items were identified that indicate efficient university management, organized into five categories. The results indicated that Federal Universities, although they predominantly adopt the bureaucratic model of public management, their servers and users want to implement a management model of public administration that resembles a private institution, with productivity and rapid service delivery. The social management model, with a view to democratic participation, was not considered synonymous with efficiency. However, the managerial conception of public management should not be overemphasized, since there are other relevant values at the University, as it is a space for coexistence, with a political-ideological position that are not easily measurable in numbers.

Keywords: college, efficiency, effectiveness, managerialism.

1 INTRODUÇÃO

As universidades são instituições de ensino superior pluridisciplinar e de formação de quadros profissionais de nível superior, de investigação, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano. São espaços essenciais para o desenvolvimento da inovação no país e também para a formação de pessoas (BRASIL, 1996). Porém, para realizar suas atividades que lhe são ínsitas, como o ensino, as universidades necessitam de recursos, sejam eles humanos ou financeiros.

Desde o ano de 2017, o cenário Brasileiro passa por grandes dificuldades: as despesas executadas para a educação têm diminuído - de R\$101,82 bilhões de reais no ano de 2017 para R\$88,08 bilhões de reais em 2020 (BRASIL, 2021). Além disso, a Emenda Constitucional n.º 95 de dezembro de 2016, também conhecida como Emenda Constitucional do Teto dos Gastos Públicos, alterou a Constituição brasileira de 1988 para instituir o Novo Regime Fiscal, limitando a expansão do orçamento público por 20 anos (BRASIL, 1988).

Com recursos cada vez mais escassos e demandas crescentes da população por ensino superior de qualidade, fica claro que as universidades precisam ser cada vez mais eficientes. A busca pela eficiência também é um princípio que envolve a Administração Pública, previsto no art. 37 da Constituição Federal (1988). Esse princípio está

relacionado à utilização dos recursos de forma coerente, a fim de se obter os resultados planejados no menor tempo possível, com o menor esforço.

Contudo, considerando que os recursos são limitados, visa-se, por meio desta pesquisa, identificar e analisar critérios objetivos que indicam uma gestão universitária eficiente. Para isso, este estudo foi dividido em cinco tópicos, além da introdução. No “referencial teórico”, é apresentada uma análise do conceito de eficiência e gestão universitária e os modelos de gestão nas universidades.

Na “metodologia”, são descritos os procedimentos que foram utilizados para a realização das entrevistas abertas, aplicação dos questionários e pesquisa bibliográfica. Em seguida, nos “resultados”, são demonstrados os resultados das entrevistas, da aplicação dos questionários e da revisão bibliográfica. Os dados obtidos são então discutidos nos tópicos levantados como relevantes para uma gestão universitária eficiente. Por fim, são apresentadas as “considerações finais” ao estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão se apresenta como mecanismo elementar nas organizações para subsidiar as tomadas de decisões que repercutem positiva e negativamente no ambiente institucional. No contexto da administração pública, o caráter essencial da gestão também é evidenciado, haja vista a constante procura pela eficiência nos serviços que se propõe a oferecer (GOMES et al., 2013).

Para Camargos e Guimarães (2013), a eficiência pode ser entendida tanto quantitativa como qualitativamente e corresponde à capacidade de aplicação coerente dos recursos de que se dispõe para atingir propósitos previamente planejados no menor tempo possível e com mínimo de esforço, presumindo que as atividades propostas ocorram com absoluta celeridade, qualidade e competência.

Dentre os princípios constitucionais, destaca-se, neste estudo, o princípio da eficiência, positivado por meio da Emenda Constitucional n.º 19/1998 (BRASIL, 1988) e previsto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (1988), que determina que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

A CF/88 prevê, em seu art. 207, que as universidades dispõem de liberdade administrativa e de gestão financeira e respeitam a inseparabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988). Nesse sentido, as universidades públicas desempenham

significativo papel no processo de desenvolvimento, inclusive de promoção social, contribuindo para o progresso econômico-social do local onde estão inseridas (OLIVEIRA JR., 2014). Ainda, por serem instituições públicas, submetem-se às normas de direito público, sobretudo os princípios constitucionais.

Conforme elucida Estevam (2018), as universidades devem ser eficientes para oferecer ensino de qualidade para a classe estudantil, alcançar resultados satisfatórios para o atendimento dos interesses da sociedade, de forma que seu desempenho seja monitorado pelos órgãos governamentais, gestores e a coletividade.

A performance institucional está relacionada ao rendimento dos recursos aplicados no sistema educacional e, nessa perspectiva, se faz indispensável diferenciar as concepções de eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Camargo e Guimarães (2013), a eficiência diz respeito a maneira pela qual se realiza a tarefa administrativa, remetendo ao comportamento dos agentes; já a eficácia traduz a maneira como os recursos e ferramentas são utilizados pelos agentes na execução de suas funções administrativas, assumindo um caráter instrumental; e por sua vez, a efetividade refere-se aos resultados conquistados a partir da atuação administrativa em razão aos objetivos traçados.

Desse modo, aferir o nível de eficiência do sistema educacional permite aos gestores das universidades públicas reconhecerem circunstâncias que impactam no seu desempenho (TEIXEIRA et al., 2018).

Ocorre que o modelo administrativo adotado pelas universidades tem, em alguns aspectos, se afastado do ideal de eficiência. Nesse sentido, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) relatam que o setor público brasileiro apresenta notórios aspectos de departamentalização na sua estrutura organizacional, estabelecendo hierarquias rígidas e formas de trabalho embasadas no modelo burocrático, o que, em alguns momentos, impede uma avaliação crítica da legislação ou de processos administrativos, prejudicando a adoção de condutas mais voltadas para atender aos anseios dos cidadãos.

Segundo Falqueto e Farias (2013, p. 17), o modelo burocrático “é capaz de alcançar alto grau de eficiência, mas se perde em meio a possíveis distorções funcionais, como o excesso de normas, a rigidez e o corporativismo”.

Outra dificuldade relatada por Gomes et. al. (2013) refere-se aos gestores universitários que não recebem preparo para desempenhar a função de gestor público, uma vez que, em decorrência de nomeação ou eleição deixam a função de docência para atuar na gestão administrativa somente com conhecimento pedagógico.

Alguns estudiosos são contrários à ideia de docentes estarem à frente da gestão universitária tendo em vista que existem outras atividades nas universidades, diversas da acadêmica, como gestão de pessoas e financeira (LEITÃO, 1985).

Em sentido contrário, Camargo (2020) entende que os docentes têm melhores condições de gerirem as universidades, pois são eles que conhecem o papel da Reitoria, órgão superior de gestão nas universidades, além de conhecerem aqueles que possuem o preparo necessário para o desempenho da função.

Falqueto e Farias (2013) consideram que a gestão praticada nas universidades federais brasileiras está alicerçada em estruturas organizacionais burocráticas, sobretudo por apresentar particularidades relacionadas a pluralidade de componentes que estão presentes em sua estrutura, como os centros, institutos, faculdades, programas, decanatos, coordenações, núcleos, colégios, comissões, dentre outros, que refletem em uma conjuntura em que está presente a dissensão nas tomadas de decisões, baixa cooperação funcional e por consequência um burocratização que se revela pouco eficiente.

Em resposta à ineficiência burocrática, ganhou força no Brasil, a partir de 1995, o modelo gerencial de gestão pública (BRITO, 2013), caracterizado pela descentralização das atividades do Estado, com a criação de agências reguladoras, instituições dotadas de autonomia que também regulamentam determinado setor social (telefonia, planos de saúde, fornecimento de água e esgoto etc.). A descentralização abrangeu ainda a terceirização e a transferência de funções para os Estados e Municípios (Ibid.).

Outra expressão do modelo gerencial foi a definição de metas de desempenho a serem observadas pelas instituições, fomento de parcerias com a iniciativa privada, como as Parcerias Público Privadas (PPP) que são contratos de concessão do Poder Público para Particular para obras de valor superior a dez milhões (BRASIL, 2004b).

Além da descentralização, o modelo gerencial também se caracteriza pela busca e controle por resultados, maior autonomia e também flexibilidade, responsabilidade, transparência e eficiência (SANTOS, 2018). Nesse modelo, foca-se no cidadão que deve receber do Estado serviços céleres e com qualidade (SANTOS, 1988). No âmbito legislativo, o marco da consagração do modelo gerencial foi a inclusão da eficiência como princípio administrativo com a Emenda Constitucional n.º 19/1998 (BRASIL, 1988).

O modelo gerencial, contudo, não é isento de críticas e disfuncionalidades. Oliveira e Paula (2014), por exemplo, criticam o termo “eficiência perfeita” (p. 122), pois as ações do Estado não envolvem tão somente variáveis tangíveis, mensuráveis, de causa e efeito facilmente identificáveis, como no setor privado (que privilegia o lucro).

Envolvem, também, valores, aspectos sociais e éticos para alcançar objetivos dificilmente mensurados, como cultura, arte, esporte e lazer (SIMON, 1957).

Por isso, as decisões no âmbito da administração pública devem também levar em consideração os valores sociais e a satisfação dos cidadãos que pode também se afastar da busca incessante por melhores resultados. Por isso, Oliveira e Paula (2014) defendem a modificação do termo “eficiência perfeita” (p. 125) pelo termo “eficiência relativa”.

Para Falqueto e Farias (2013), as universidades públicas brasileiras não devem se submeter a uma racionalidade privada de gestão daquilo que é público. Contudo, se faz essencial refletir sobre como se ocorre a gestão nesses órgãos e defrontar aspectos, tais como o excesso de regras, a inflexibilidade e o corporativismo, que dificultam a adoção de práticas gerenciais dinâmicas que objetivam a eficiência.

Para além dos modelos de gestão burocrático e gerencial, a gestão de uma universidade também busca o ideal democrático, consagrado no art. 56 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) que deverá contar com a participação da comunidade acadêmica. No entanto, Camargo (2020) acredita que as universidades públicas possuem questões conflitantes a serem analisadas, sendo uma delas a democratização da tomada de decisão dentro dessas instituições, que, segundo o autor, apresenta alguns problemas.

O primeiro é o tamanho dos Conselhos que, com um número grande de representantes, dificulta a tomada de decisões a respeito da promoção de estratégias e metas na administração ou outros assuntos relevantes para a universidade. O segundo problema são as eleições dos reitores as quais são abertas para servidores, alunos e professores, sendo que, para o autor, somente os docentes seriam capazes de fazer uma melhor escolha, já que conhecem as atribuições dos reitores.

Na avaliação de Camargo (2020), os efeitos das eleições foram incisivos para o recuo na produtividade das universidades, já que a prioridade dos reitores é a reeleição ao invés da eficiência na instituição, e com isso, as atitudes tomadas por esses são em prol do recebimento de votos. Para Wanderley (1987), as eleições para o cargo de reitor foram um passo importante para o rompimento do autoritarismo e das decisões verticais, porém, “têm havido superposições entre o movimento sindical e a estrutura acadêmica que não têm favorecido, em muitos casos, a democratização desejada” (p. 83).

Já Fávero (2005) considera que uma gestão democrática deve contar com a participação de representantes e representados em todos os níveis e instâncias, de forma

contínua e não apenas com a eleição dos representantes, mas sim com a definição das “regras do jogo democrático”, feita de maneira democrática e participativa.

A gestão democrática também pode relacionar-se à eficiência uma vez que, por meio da participação dos diversos integrantes da universidade, é possível identificar os critérios e indicadores que necessitam de melhorias, e a partir disso realizar um planejamento de ações que melhorem esses indicadores, contribuindo para a eficiência da gestão e aumentando o desempenho da instituição.

Essa eficiência deve ser pautada nos princípios constitucionais e os indicadores institucionais aos quais a gestão estiver vinculada, buscando sempre a participação democrática, de forma a atender aos critérios considerados primordiais para uma gestão eficiente e que nortearão a discussão desse estudo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido a partir de entrevistas abertas, questionário e também uma pesquisa bibliográfica sistematizada e adotou-se uma abordagem quali e quantitativa. Quanto às entrevistas, empregou-se um roteiro semiestruturado e foram realizadas na modalidade à distância no mês de agosto de 2021. Houve 11 participantes, denominados neste estudo de E1 a E11. Desses (participantes), 10 eram servidores públicos ativos e um atuou como professor substituto em duas universidades federais, todos com experiência em cargos vinculados à gestão universitária.

A idade dos participantes variou de 29 a 63 anos, sendo 39,5 a idade média verificada. Dos 11 entrevistados, houve uma pequena predominância de indivíduos do sexo masculino e de estado civil na condição de solteiro, com 7 participantes em cada categoria. Observou-se uma heterogeneidade do grupo quanto à escolaridade, mas todos os entrevistados possuem curso superior e no mínimo especialização *lato sensu*. O tempo total de experiência profissional em carreira universitária variou de 1 ano e 5 meses a 37 anos, sendo identificadas variadas áreas de atuação em gestão universitária.

Ademais, a partir dos dados das entrevistas e também da pesquisa bibliográfica foi desenvolvido um questionário, destinado à comunidade universitária (estudantes, docentes e técnicos administrativos), para identificação de critérios que evidenciam uma gestão universitária eficiente e o grau de importância desses critérios.

O questionário, aplicado de forma virtual pelo *Google Forms*, foi amplamente divulgado na comunidade de uma Universidade Federal e obteve-se uma amostra não-probabilística de 115 respostas válidas, das quais 65 (56,5%) foram de estudantes de

graduação ou pós-graduação, 20 (17,4%) de docentes, 28 (24,3%) de técnicos administrativos e 2 (1,7%) de outros membros da comunidade acadêmica (como terceirizados).

O questionário de abordagem quantitativa foi dividido em cinco (5) seções, quais sejam: “Infraestrutura e Ambiente”; “Normas e Rotinas Administrativas”; “Resultados Esperados”; “Recursos Humanos” e “Gestão e Planejamento”. Em cada seção, havia 5 afirmações e, para cada uma dessas (afirmações) foi definida uma ordem de importância, sendo 1 (menor importância) até 5 (maior importância), abordagem baseada no método da Escala de Likert (SAMPIERI, 2013).

A Escala de Likert é um método que tem como objetivo analisar o nível de concordância ou discordância com determinado assunto (SAMPIERI, 2013). Neste trabalho, buscou-se verificar, dentro de cada uma das categorias apresentadas, os critérios considerados mais ou menos importantes em uma escala de 1 a 5. A partir das respostas do questionário, foi atribuída uma pontuação a cada afirmação. À nota 1, foi dado peso 1, a 2 peso 2 e assim por diante. A partir da somatória das notas com seus respectivos pesos, foi obtido um único valor final para cada afirmação, descrito no quadro 2 abaixo. Dessa forma, foi possível verificar, a partir da visão dos participantes, os itens que indicam maior e aqueles que indicam menor eficiência na gestão universitária.

Na pesquisa bibliográfica sistematizada, utilizou-se o *software* “Harzing’s Publish or Perish” (HARZING, 2007) na base de dados do Google Acadêmico (Google acadêmico, 2021), inserindo a seguinte fórmula de busca: (*eficiência OR eficácia OR efetividade*) AND (*universidade OR instituição de ensino superior OR educandário*) AND (*federal OR pública*). Em seguida, exportaram-se os dados obtidos em CSV para o formato XLSX, permitindo a leitura pelo *software* “Microsoft Excel”.

Utilizando-se das ferramentas de filtragem do programa de planilhas eletrônicas, inseriu-se a fórmula: *eficiência AND eficácia* na coluna em que estavam contidos os títulos dos artigos publicados (1º filtro). Dos 980 resultados anteriores, obtiveram-se 564 após a primeira filtragem. Na sequência, eliminaram-se os trabalhos que não foram citados ou que foram apenas publicados em *sites* de repositórios universitários, chegando-se a 132 trabalhos. Por fim, aplicou-se o filtro de texto na coluna *abstract* com a seguinte fórmula: contém Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) ou contém Instituição de Ensino Superior (IES). Chegou-se ao resultado de 17 artigos, dos quais selecionaram-se os nove que atendiam ao objetivo da pesquisa.

Os nove artigos que atendem ao objetivo de pesquisa consistem nos trabalhos de Façanha e Marinho (2001) (nomeado de Artigo 1 ou A1); Amaral (2004) (A2); Lima Filho e Peixe (2020) (A3); Nuintin *et al.* (2014) (A4); Costa *et al.* (2012) (A5); Cavalcante e Andriola (2012) (A6); Silva *et al.* (2014) (A7); Rosano-Peña (2012) (A8); Soliman *et al.* (2014) (A9). Os dados objetivos com a pesquisa bibliográfica e com as entrevistas abertas foram analisados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2002).

Para relacionar informações obtidas por meio das entrevistas, questionário e pesquisa bibliográfica, foi adotada a avaliação por triangulação de métodos (GOMES, 2005) a partir da qual organizou-se as informações analítica e argumentativamente no tópico referente à “Discussão” para se obter uma visão holística do objeto de estudo, buscando desvelar conceitos e interpretações.

Cumprir observar, por fim, que o presente estudo observou os cuidados éticos na pesquisa que envolvem seres humanos e obteve a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Viçosa, conforme Certificado de Apresentação de Apreciação Ética n.º 47003221.8.0000.5153.

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram organizados em cinco (5) principais categorias. A categoria “gestão e planejamento” refere-se ao princípio da eficiência relacionado à administração e o processo decisório nas Universidades; a categoria “resultados apresentados” diz respeito aos indicadores de desempenho das Universidades associado aos resultados e serviços prestados à sociedade; a categoria “infraestrutura e ambiente” versa sobre o espaço físico da Universidade e o ambiente em que convive a comunidade universitária; a “normas e rotinas administrativas” sobre regras e princípios que regem o funcionamento da Universidade, comunicação e atendimento às demandas/ solicitações e, por fim, a “recursos humanos” refere-se aos agentes públicos que trabalham e atuam nas Universidades.

As referidas categorias foram subdivididas em subcategorias conforme demonstra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Descrição das subcategorias do estudo

Categoria	Subcategoria	Trecho Explicativo
Infraestrutura e Ambiente	Instalações físicas bem equipadas	E1 - “ter laboratórios de aula prática bem equipados, uma biblioteca com acervo é, tanto físico como digital considerável”.
	Ambientes limpos, bem iluminados, com acessibilidade e bom estado de conservação	E11 - “o cenário de um <i>campus</i> bem cuidado, limpo, organizado, bem-sinalizado”.
	Estruturas sustentáveis e capazes de reduzir custos	E6 - “manter estruturas que sejam permanentes, como por exemplo, a instalação da usina fotovoltaica”.
	Segurança patrimonial e comunitária	E7 - “e você vê os profissionais trabalhando, terceirizados... é um <i>campus</i> seguro”.
	Oferece áreas verdes e de lazer	Visa proporcionar um ambiente agradável para socializar, promover o diálogo, fomentar o conhecimento e novas ideias.
Gestão e Planejamento	Otimização de recursos e uso sem desperdícios	A6 - “Esse critério é econômico e revela a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo”.
	Informação acessível e com fácil interpretação (transparentes e públicas)	E11 - “tem um bom <i>site</i> , uma comunicação digital que realmente chegue até as pessoas e consiga mostrar como é a instituição mesmo de forma virtual”.
	Práticas inovadoras e uso de instrumentos de gestão	E1 - “planejamento né, se a universidade tem um plano de gestão, plano estratégico, plano de tecnologia da informação, plano de logística sustentável”.
	Decisões democráticas	E1 - “tomar a decisão de forma colegiada para evitar questionamentos né, e para ter visões diferentes”.
	Parcerias com a iniciativa privada	E10 - “talvez a busca da parceria público privada através de projetos e recursos seja a saída para as universidades públicas”.
Recursos Humanos	Gestores capacitados para administrar a Universidade	E6 - “muitas vezes os gestores do alto escalão, eles são docentes que não tem prática na gestão ou não tem muito conhecimento na área administrativa”.
	Servidores motivados, ágeis e comprometidos	E4 - “serviços se desenvolvem muito bem, com muito mais facilidade, quando essas pessoas exercem e fazem, porque tem compromisso”.
	Profissionalização e capacitação dos servidores	E11 - “profissionalizar e capacitar seus funcionários também nesse sentido de atuação, para que seja permanente a motivação”.
	Servidores com segurança e qualidade de vida no trabalho	Visa demonstrar a preocupação de toda a Universidade e comunidade acadêmica com o servidor.
	Servidores em quantidade suficiente e distribuídos equanamente	E4 - “distribuição um pouco mais equânime e mais correta de pessoas”.
Resultados Apresentados	Estudantes com facilidade de se inserirem no mercado de trabalho	E3 - “que entrega os melhores resultados, ou seja, que forma um número maior de profissionais que conseguem se inserir no mercado”.
	Prestar serviços de qualidade à sociedade	E6 - “usa recursos de uma forma econômica buscando atingir o objetivo da melhor forma, buscando manter a qualidade de ensino, pesquisa e extensão”.
	Bons índices de avaliação de desempenho	A5 - “presentes nos indicadores da taxa de sucesso e indicador do conceito CAPES/MEC”.
	Desempenho em pesquisa, ensino e extensão	A9 - “Quanto ao objetivo de propor um modelo de avaliação da eficiência técnica de unidades universitárias de uma IES sob as perspectivas de Ensino, Pesquisa e Extensão, este foi atingido através da seleção das variáveis de estudo”.
	Possui baixo índice de evasão escolar	Visa não só captar, mas também manter o estudante na universidade.
Normas e Rotinas Administrativas	Atendimento em tempo rápido - resolubilidade	E3 - “demandas de seus estudantes em tempo rápido e sem passar por um número de servidores diferentes, que tenha eficiência na sua ação, rapidez”.
	Atualização e adequação às transformações e às demandas	E6 - “consegue se adaptar a essas questões que fogem do comum, como por exemplo a pandemia”.
	Comunicação efetiva entre os setores	E1 - “a própria comunicação entre setores né, eu acho que que torna mais eficiente o serviço público”.
	Ferramentas informatizadas	E3 - “acesso a sistemas informatizados, que resolvem da própria casa... as suas demandas sem tanta dificuldade, sem burocracia”.
	Regras de fácil acesso e entendimento	Visa manter a transparência e também tornar o conhecimento sobre a Universidade acessível para a população.

Fonte: Autoria própria.

Já o quadro 2 abaixo, observando-se a análise de conteúdo (BARDIN, 2002) e também a escala de Likert, utilizada nos questionários (SAMPIERI, 2013), apresenta os principais resultados deste estudo:

Quadro 2 – Resultados da pesquisa

Categoria	Subcategoria	Escala Likert Questionário	Frequência Entrevistas Abertas	Frequência Pesquisa Bibliográfica
Infraestrutura e Ambiente	Instalações físicas bem equipadas	492	4 E1, E2, E8, E10	X
	Ambientes limpos, bem iluminados, com acessibilidade e bom estado de conservação	372	5 E1, E5, E7, E8, E11	X
	Estruturas sustentáveis e capazes de reduzir custos	337	4 E1, E3, E5, E6	X
	Segurança patrimonial e comunitária	284	1 E7	X
	Oferece áreas verdes e de lazer	240	X	X
Gestão e Planejamento	Otimização de recursos e uso sem desperdícios	418	10 E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11	9 A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9
	Informação acessível e com fácil interpretação (transparentes e públicas)	371	3 E1, E8, E11	2 A3, A7
	Práticas inovadoras e uso de instrumentos de gestão	322	5 E1, E4, E5, E7, E9	X
	Decisões democráticas	322	1 E1	X
	Parcerias com a iniciativa privada	292	1 E10	X
Recursos Humanos	Gestores capacitados para administrar a Universidade	416	1 E6	X
	Servidores motivados, ágeis e comprometidos	376	4 E4, E5, E6, E11	X
	Profissionalização e capacitação dos servidores	341	2 E5, E11	X
	Servidores com segurança e qualidade de vida no trabalho	327	X	X
	Servidores em quantidade suficiente e distribuídos equanimemente	265	4 E1, E3, E4, E5	X
Resultados Apresentados	Estudantes com facilidade de se inserirem no mercado de trabalho	392	3 E3, E6, E10	X
	Prestar serviços de qualidade à sociedade	391	5 E4, E6, E7, E8, E11	X
	Bons índices de avaliação de desempenho	382	6 E1, E2, E5, E6, E7, E10	3 A5, A7, A9
	Desempenho em pesquisa, ensino e extensão	350	4 E2, E5, E9, E10	5 A2, A3, A6, A7, A9
	Possui baixo índice de evasão escolar	210	X	X
Normas e Rotinas Administrativas	Atendimento em tempo rápido – resolubilidade	374	5 E3, E5, E6, E8, E10	2 A4, A7
	Atualização e adequação às transformações e às demandas	352	3 E6, E9, E10	X
	Comunicação efetiva entre os setores	337	2 E1, E9	X
	Ferramentas informatizadas	334	3 E1, E3, E7	X
	Regras de fácil acesso e entendimento	328	X	X

Fonte: Autoria própria.

É relevante esclarecer que, nas entrevistas abertas e na pesquisa bibliográfica, foi possível estabelecer uma escala de prioridade entre as categorias, o que não foi possível observar nos questionários que, em observância à Escala de Likert, foi elaborado em seções e a pontuação foi dada em cada seção. Ademais, na pesquisa bibliográfica, não se observou todas as categorias existentes nas entrevistas abertas.

5 DISCUSSÃO

Este tópico, intitulado de “discussão”, possui como objetivo analisar os dados obtidos nas três formas de coletas de dados, quais sejam, entrevistas abertas, questionários e pesquisa bibliográfica, que foram organizados em cinco categorias principais, quais sejam: “gestão e planejamento”, “resultados apresentados”, “infraestrutura e ambiente”, “normas e rotinas administrativas” e, por fim, “recursos humanos”. Portanto, este tópico foi dividido em cinco subtópicos, conforme passa a expor.

5.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO

Observou-se, tanto nas entrevistas abertas, quanto nos questionários e pesquisa bibliográfica, a predominância da subcategoria “otimização de recursos e uso sem desperdício”, observando-se a máxima da eficiência de empregar o mínimo de recursos para se obter o máximo de resultados.

A palavra recursos, portanto, central nesta análise, foi utilizada no sentido de que os entrevistados consideram como uma administração da universidade eficiente aquela que, em termos gerais, busca um melhor uso de recursos, tendo em vista sua escassez nos órgãos públicos. O E2, o E3 e o E5, por exemplo, relatam esse posicionamento quando apontam, respectivamente, que uma universidade tem eficiência quando “consegue, com os recursos que lhe são fornecidos, maximizar os seus resultados”, “usa bem o recurso que ela tem disponível” e “gasta o mínimo de recursos e entrega os melhores resultados”.

Tais concepções estão alinhadas ao cenário de sucateamento das universidades públicas, o qual é percebido pela falta de recursos para a manutenção de suas estruturas físicas, frente a Emenda Constitucional nº 95/2016, que estabelece limites para as despesas primárias por vinte anos, trazendo implicações para os gastos sociais, como os das políticas de educação, conforme é apontado por Lima e Lima (2019).

Diante dessa circunstância, o uso constante das palavras “pouco” e “menor”, também evidente nas falas, é justificado pelas reiteradas menções dos entrevistados no

sentido de que os recursos recebidos pelas instituições não são numerosos e que devem ser gastos para atingir os objetivos da melhor forma.

Essa percepção vai ao encontro das falas de Camargos e Guimarães (2013), citados no referencial teórico, ao traduzirem a eficiência como a capacidade de aplicação de forma coerente dos recursos que se dispõe para que os objetivos previamente estabelecidos sejam alcançados com o menor tempo e esforço possíveis, simultaneamente a uma celeridade, qualidade e competência na realização das atividades.

Observou-se, também, nas três formas de coletas de dados, um grande peso à subcategoria “informações acessíveis e com fácil interpretação (transparentes e públicas)”, o que evidencia que as pessoas querem saber o que ocorre com a gestão pública.

Também foi coerente o resultado referente às “parcerias com a iniciativa privada”, pois tanto nas entrevistas quanto nos questionários essa subcategoria foi a considerada menos relevante. Na pesquisa bibliográfica, não foi observada essa subcategoria. Infere-se, a partir dessa constatação, que as pessoas ainda esperam e querem do Estado a consagração de um ensino superior de qualidade e que não se transfira esse ônus à iniciativa privada. Essas parcerias, contudo, são relevantes na década de 2020 de um contexto de baixo financiamento das Universidades, conforme já mencionado, como uma alternativa para viabilizar investimentos em projetos de interesse, que poderão contribuir com toda a comunidade e fortalecer o ensino, a pesquisa e a extensão.

5.2 RESULTADOS APRESENTADOS

A segunda categoria, considerada de maior relevância tanto nas entrevistas abertas quanto na pesquisa bibliográfica, refere-se aos “Resultados Apresentados” pelas Instituições de Ensino Superior. Contudo, no que tange às subcategorias, observou-se uma incompatibilidade entre o questionário e as entrevistas. No primeiro (questionário), observa-se que as respostas apontam para a predominância dos critérios “Estudantes com facilidade de se inserirem no mercado de trabalho” (392). Nas entrevistas abertas, esse foi o considerado menos relevante. Essa diferença de perspectiva pode ser explicada pela maior participação dos estudantes no questionário, enquanto as entrevistas foram realizadas somente com servidores.

Os resultados dos questionários chamam a atenção para a preocupação da comunidade universitária quanto ao grau de facilidade de ingresso dos estudantes no mercado de trabalho associado aos serviços de qualidade no ensino, na pesquisa e na

extensão. Dessa relação, pode pressupor-se que, quanto melhor o nível dos serviços prestados, mais será facilitada essa inserção e também a necessidade de um ensino também voltado à prática profissional. Portanto, os resultados sugerem que os gestores, além de buscar bons índices de desempenho, também devem dedicar atenção às condições em que os estudantes se apresentam ao mercado de trabalho.

Outra subcategoria de destaque foi “bons índices de avaliação de desempenho” na qual infere-se que a visão do princípio da eficiência está muito associada a dados numéricos, o que é corroborado na pesquisa bibliográfica, pois os nove trabalhos selecionados trazem a abordagem quantitativa.

A vinculação da eficiência a índices e dados numéricos vai ao encontro da proposta do Sistema de Avaliação das Instituições de Educação Superior (BRASIL, 2004a), além da obrigatoriedade das instituições informarem anualmente ao Tribunal de Contas da União (TCU) em seus relatórios de gestão uma série de indicadores quantitativos que expõem o seu rendimento operacional, conforme observado por Estevam (2018).

Nas entrevistas, os participantes destacaram o conceito ENADE, a classificação das universidades em rankings nacionais e internacionais e a performance de excelência em seus três segmentos, que certamente implicam na formação de profissionais mais bem capacitados. Também nesse sentido Sobrinho (2008) consigna que os números permitem identificar as fragilidades e virtudes das universidades de modo a aprimorar a sua qualidade como um todo.

Em contrapartida, Oliveira e Paula (2014) relativizam o termo “eficiência” ao afirmarem que as ações do Estado não devem privilegiar somente variáveis tangíveis, mensuráveis, de causa e efeito facilmente identificáveis. Ou seja, trazem uma visão oposta àquela que privilegia a forma produtivista de dados numéricos.

Corroborando com essa perspectiva, ao considerar a relativização do termo “eficiência”, Amaral (2004) questiona a valorização pelos implantadores da reforma quanto à redução do custo por aluno nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sem considerarem a redução do número de professores e de recursos financeiros. Verifica-se, portanto, o uso enviesado de informações por parte dos gestores para se comprovar uma maior eficiência, desconsiderando, ao mesmo tempo, um possível decréscimo na qualidade do ensino.

5.3 INFRAESTRUTURA E AMBIENTE

Outra categoria frequentemente citada nas entrevistas refere-se à Infraestrutura e ao Ambiente das universidades, com destaque para as subcategorias “instalações físicas bem equipadas” (o mais citado nos questionários) e “ambientes limpos, bem iluminados, com acessibilidade e bom estado de conservação” (o segundo mais citado nos questionários e o mais citado nas entrevistas abertas), apesar dessa categoria não ter sido observada na pesquisa bibliográfica.

Para os entrevistados, a parte visual das instituições possui um peso muito grande quanto à sua eficiência, principalmente no que tange a instalações físicas (laboratórios, salas de aula, bibliotecas, restaurantes, entre outros) bem equipadas, sustentáveis (a exemplo de uma instalação de uma usina fotovoltaica), limpas, bem iluminadas, em bom estado de conservação e com grau de segurança permanente. O E5 mencionou que ser uma universidade eficiente “uma universidade com um aspecto geral muito bem cuidado, os prédios muito bem cuidados, uma universidade limpa, você não percebe o uso de recursos de forma exagerada, desperdício de recursos”.

A partir do conjunto de respostas recebido percebe-se que, por esse ponto estar ligado principalmente à visão exterior da universidade, ele chama a atenção, e, portanto, requer consideráveis investimentos. Assim, considera-se que estruturas adequadas, além de contribuírem para uma boa imagem institucional, são fundamentais enquanto suporte para se atingir o fim das universidades.

5.4 NORMAS E ROTINAS ADMINISTRATIVAS

As Normas e Rotinas Administrativas foram objeto de análise a partir dos diversos relatos envolvendo o vislumbre de uma administração de universidade eficiente vinculados à existência de procedimentos mais céleres, estruturas adaptáveis às transformações do ambiente, uso de sistemas informatizados e comunicação mais efetiva entre os setores. No questionário, percebeu-se que não houve uma preponderância nas subcategorias, pois o menor resultado da Escala de Likert correspondeu às “Regras de fácil atendimento” com 328 e o maior resultado com 374 na escala supracitada foi o “Atendimento de forma rápida”. Nas demais subcategorias, os resultados foram muito próximos.

Nas entrevistas, ficou muito clara a aversão dos participantes pelo modelo burocrático de gestão, visualizada como algo negativo nas universidades. Para os participantes, uma instituição seria mais bem reconhecida pela sua eficiência se possuísse

“menos burocracias” (E3 e E8), ou que trabalhasse “melhorando a burocracia” (E10). O E3, por exemplo, sugeriu que as atividades fossem organizadas por setor e que todos os funcionários daquele setor as atendessem de forma específica e completa, sem a necessidade de uma demanda ser particionada até sua resolução.

Ainda, o E6 foi categórico ao afirmar que “quando há muita burocracia é difícil realizar uma atividade simples, você precisa de vários passos, várias aprovações, que às vezes não são tão importantes quanto a entrega do resultado final daquela tarefa realizada”.

Nessa perspectiva, nota-se o modelo burocrático em setores públicos anunciado por Biazzini, Muscat e Biazzini (2011), presente também nas universidades e, conforme ressaltado por Falqueto e Farias (2013) se perde em meio a distorções funcionais, a partir do excesso de normas e rigidez, como citado pelos entrevistados.

5.5 RECURSOS HUMANOS

A última categoria observada a partir das entrevistas, mas não percebida na pesquisa bibliográfica, refere-se aos “Recursos Humanos”. Nessa categoria, houve um descompasso entre os resultados do questionário com o das entrevistas abertas. Enquanto no primeiro (questionário), preponderou a categoria “gestores capacitados para administrar a universidade”, essa subcategoria foi a menos recorrente nas entrevistas abertas. Nessas, houve predominância da subcategoria “servidores em quantidade suficiente e distribuída equanimemente”, ao passo que foi a menos frequente no questionário. Isso possivelmente ocorreu porque, nas entrevistas, buscou-se a percepção do servidor público, enquanto nos questionários, a participação dos usuários dos serviços universitários (estudantes) sobressaiu sobre os demais públicos.

Observou-se, ainda, nas entrevistas, que, para um serviço ser prestado com qualidade, não é necessário apenas um número adequado de servidores, mas sobretudo que a mão de obra seja bem dividida dentro da instituição, especializada e imbuída de sentimentos ligados ao comprometimento no trabalho e ao bom uso dos recursos (E3).

A profissionalização e capacitação dos servidores públicos foi outro ponto muito ressaltado pelos entrevistados como necessário nas instituições. Nesse quesito, o E6 citou o fato dos “gestores do alto escalão serem docentes que às vezes não têm muita prática na gestão, o que pode dificultar muito o andamento das atividades na área administrativa, às vezes as estratégias tomadas”.

Esse relato se aproxima da visão obtida nos estudos de Gomes et. al. (2013), o qual sugere que os docentes nomeados ou eleitos para funções de gestão têm dificuldades nesse exercício por terem apenas conhecimentos pedagógicos e não receberem preparo para o desempenho de atividades administrativas, situação que poderia ser alterada por meio da capacitação desses profissionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que o modelo de gestão da Universidade pesquisada é, predominantemente, o burocrático, mas que a comunidade acadêmica deseja veementemente a implementação do modelo gerencial de administração pública, sobretudo ao se buscar otimizar recursos, prestar atendimento rápido e também ter bons resultados em índices de avaliação de desempenho. Em outras palavras, uma gestão universitária eficiente é aquela que se aproxima da lógica de produção, ínsita às empresas privadas.

Essa vontade da comunidade universitária em efetivar o modelo gerencial de gestão também foi observado na pesquisa bibliográfica, pois todos adotaram uma abordagem predominantemente quantitativa, ou seja, avaliar uma universidade eficiente é verificar se é uma Universidade que apresenta bons números de desempenho. Por outro lado, a visão de participação democrática, ínsito ao modelo de gestão social, apresentou resultados muito tímidos neste estudo, o que permite concluir que “decisões democráticas” não são vistas, pela comunidade acadêmica pesquisada, como eficiente.

Essa conclusão vai ao encontro do posicionamento de Camargo (2020) que sugere reduzir a “democratização da vida universitária” (p. 26) no processo de tomada de decisões. Na visão do autor, o Conselho Universitário, por exemplo, composto por diversos representantes, “transforma o conselho num local propício para longos discursos daqueles que têm pretensões políticas dentro ou fora da academia” (p. 27).

Camargo (2020) também rechaça as eleições democráticas para reitor, sobretudo o voto equivalente entre os docentes, técnicos e discentes. Segundo o Autor, somente os professores conhecem as funções de um reitor e estariam aptos para exercê-las. “A grande maioria dos estudantes não se interessam e não participam do processo eleitoral” e o interesse dos técnicos são corporativos, ou seja, “trabalhar o mínimo possível pelo maior salário disponível”.

Apesar dos dados deste estudo, em sobrelevar o modelo gerencial de administração pública, conclui-se que as Universidades não devem limitar-se ou reduzir-

se à lógica produtivista. Isso não significa que essa não seja importante. Contudo, há outros valores que devem ser considerados, pois as Universidades são também um espaço de convivência, de relação com a sociedade, de posição político-ideológica entre outros, não facilmente mensuráveis por números. Entretanto, observa-se que ainda falta uma cultura para a democracia por parte da comunidade universitária, voltadas para o modelo de gestão e participação social.

REFERÊNCIAS

AMARAL, N. C. Evolução do custo do aluno das IFES: eficiência. **Avaliação**, v. 9, n. 2, p. 115-26, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2002.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 set. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 20 set. 2021.

BRASIL. **Lei n.º 11.079, de 30 de setembro de 2004**. 2004b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 23 nov. 21.

BRASIL. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 22 nov. 2021.

BRITO, A. J. B. O modelo gerencial de administração pública e sua aplicação no Brasil: a mudança de paradigma na administração pública brasileira e a concretização dos princípios do direito administrativo. **Revista Âmbito Jurídico**, 2013. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

CAMARGO, F. O.; GUIMARÃES, K. M. S. O princípio da eficiência na gestão pública. **Revista CEPPG**. CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão. Ano XVI, n. 28, 1.º set. de 2013.

CAMARGO, I. M. T. OS DESAFIOS DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL. **Revista Forges**, n. Especial, p. 17-29, 16 nov. 2020. Disponível em: <https://www.revistaforges.pt/index.php/revista/article/view/103>. Acesso em: 9 set. 21.

CAVALCANTE, S. M.; ANDRIOLA, W. Avaliação da eficiência dos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará (UFC) através da análise envoltória de dados (DEA). **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, v. 5, n. 3, p. 291-314, 2012. Disponível em: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num3/art17.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2021.

COSTA, E. M. *et al.* Eficiência e desempenho no ensino superior: uma análise da fronteira de produção educacional das IFES brasileiras. **Revista de Economia Contemporânea**, set. 2012. v. 16, n. 3, p. 415-40. Disponível em:

<http://www.scielo.br/j/rec/a/VMp6StXRyHq9f7MYgS53BPb/?lang=pt>. Acesso em: 20 nov. 2021.

ESTEVAM, D. Y. A. **Eficiência relativa das universidades federais brasileiras**. 2018. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/50267>. Acesso em: 02 set. 2021.

FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. **Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência**. 2001. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0813.pdf. Acesso em: 20 nov. 2021.

FALQUETO, Júnia Maria Zandonade; FARIAS, Josivania Silva. A trajetória e a funcionalidade da universidade pública brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan., 2013.

FÁVERO, M. de L. de A. Autonomia e Democratização da Universidade. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 10, n. 4, 2005. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/1326>. Acesso em: 6 dez. 21.

GOMES, O. F. et al. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 234-255, Edição Especial. 2013.

GOMES, R.; SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C. S.; MALAQUIAS, Juaci Vitória; SILVA, Cláudio Felipe Ribeiro da. Organização, processamento, análise e interpretação de dados; o desafio da triangulação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves; SOUZA, Edinilsa Ramos de (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <http://https://scholar.google.com/>. Acesso em: 16 nov. 2021.

HARZING, A. W. **Publish or Perish 4 user's manual**. 2007. Disponível em: <https://harzing.com/pophelp/using.htm>. Acesso em: 16 nov. 2021.

LEITÃO, S. P. A Questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.- dez. 1985.

LIMA FILHO, S. S.; PEIXE, B. C. S. Análise de eficiência na gestão de recursos das Instituições Federais de Ensino Superior à luz da nova administração pública. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, 29 jun. 2020. v. 17, n. 43, p. 88-103. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2020v17n43p88>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LIMA, D. G. de; LIMA, R. de L. de. A EC-95/2016 e a educação superior no Brasil: a materialização perversa do novo regime fiscal. **Universidade e Sociedade**, ano 19, n. 63, p. 46-57, jan. 2019. Disponível em: https://www.andes.org.br/img/midias/0ec5f9ac2d526c8cf77a1ad0eeadc254_1549480264.pdf. Acesso em: 06 de set. 2021.

NUINTIN, A. A. *et al.* Eficiência da Aplicação de Recursos Públicos nas Universidades Federais. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 2014. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3783>. Acesso em: 20 nov. 2021.

OLIVEIRA JR., A. **A universidade como polo de desenvolvimento local/regional**. Caderno de Geografia, v. 24, n. especial 1, 2014.

OLIVEIRA, K. P. de; PAULA, A. P. P. de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, p. 113-126, 2014. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/456>. Acesso em: 21 jan. 2020.

ROSANO-PEÑAA, C. Efficiency and impact of the context in the management through the DEA: Case study of the UEG. **Producao**, 2012. v. 22, n. 4, p. 778-787. Disponível em: https://drive.google.com/file/u/1/d/1SZqjfm_SpbiKmdbchtglOCeBmr7LWQXF/view?usp=embed_facebook. Acesso em: 20 nov. 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. F. Administração pública brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 03, ed. 08, v. 4, p. 69-85, ago. 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/o-modelo-gerencial#3-Modelo-Gerencial>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organizations**. New York: Macmillan, 1957.

SOBRINHO, J. D. Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov., 2018.

SOLIMAN, M. *et al.* Model to evaluate the technical efficiency of university units. **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, 5 mar. 2014. v. 9, n. 1, p. 69-84. Disponível em: https://drive.google.com/file/u/1/d/12gWSMoh3ZnHyekNirhBiC0zwxpzcuxw/view?usp=sharing&usp=embed_facebook. Acesso em: 20 nov. 2021.

TEIXEIRA, L.; et al. Avaliação da eficiência das instituições federais de ensino superior do Brasil. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU, 18, 2018, Loja, Equador. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190536>. Acesso em: 11 set. 2021.

WANDERLEY, L. E. W. Desafios da democratização universitária. **Lua Nova- Especial Universidade**, São Paulo, v. 13, p. 72-85. 1987.