

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

João Lucas de Siqueira Rosa

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO SOCIOECONÔMICO
DA UFSC**

Florianópolis

2020

João Lucas de Siqueira Rosa

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO SOCIOECONÔMICO
DA UFSC**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina. Enfoque: Monográfico – Artigo
Área de concentração: Administração Universitária
Orientador (a): Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rosa, João Lucas de Siqueira
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO SOCIOECONÔMICO
DA UFSC / João Lucas de Siqueira Rosa ; orientador, Irineu
Manoel de Souza , 2020.
64 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão Universitária. 3. Teorias da
Administração Pública. I. , Irineu Manoel de Souza. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

**A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO DA GESTÃO
UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO SOCIOECONÔMICO
DA UFSC**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de novembro de 2020.

Prof.^{fa}. Helena Kuerten de Salles Uglione
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Bernardo Meyer, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A minha família pelo suporte nessa segunda graduação.

Ao meu amor, Letícia, pelo apoio e paciência em todos esses anos.

Ao meu orientador, Professor Irineu, pelos conselhos e disponibilidade.

Aos professores Bernardo e Raphael, por aceitarem participar da banca.

E a todos os amigos, novos e antigos, pelas risadas e descontração.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar as características das teorias de Administração Pública presentes na gestão do CSE, considerando as especificidades da gestão universitária. Para tal, foram realizados o levantamento da legislação que regulamenta a administração pública e a administração universitária no contexto do CSE, a identificação dos principais fatores dificultadores e facilitadores da gestão do centro e esquematização das categorias constantes nas práticas de gestão do CSE segundo os gestores que atuam no referido centro. Além da análise documental, a pesquisa de campo consistiu na aplicação de questionários com os gestores do centro. Como resultado, foram observados os desafios característicos da gestão universitária, assim como uma tendência de adequação às características do Novo Serviço Público, mas que acabam não seguindo adiante devido às dificuldades. A sugestão final foi um foco maior nas práticas de transparência e divulgação a fim de estreitar o relacionamento com o público externo e alunos.

Palavras-chave: Gestão Universitária, Teorias da Administração Pública, Gestão de Unidades Acadêmicas.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the characteristics of the Public Administration Theories present in the CSE management, considering the specificities of university management. To this end, a survey was made of the legislation that regulates public administration and university administration in the context of the CSE, the identification of the main challenges for the management of the Center, and the layout of the categories contained in the CSE management practices according to the managers who operate in that center. In addition to the documentary analysis, the field research consisted of the application of questionnaires with the managers of the Center. As a result, the common challenges of university management were observed, as well as a tendency to adapt to the characteristics of the New Public Service, but which end up not moving forward due to difficulties. The final suggestion was a greater focus on transparency and disclosure practices in order to strengthen the relationship with the external public and students.

Keywords: University Management, Public Administration Theories, UFSC, Academic Unit Management.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública passou por mudanças ao longo do tempo, desde o patrimonialismo até o novo serviço público, e continua mudando suas características ainda hoje. Para Denhardt (2012), é importante estudar as teorias pois elas oferecem uma referência através da qual podemos avaliar as abordagens na vida organizacional, isto é, as teorias acrescentam uma maior dimensão às experiências práticas. Em outras palavras, as teorias oferecem uma compreensão mais coerente e integrada da realidade que não seria possível obter de outra maneira.

Ainda de acordo com Denhardt (2012), deve-se alicerçar a administração pública nas teorias democráticas, focando em aspectos como liberdade, justiça e igualdade, e não em teorias organizacionais focadas em poder e autoridade.

É através dessa constatação que observamos uma tendência na evolução das teorias de administração pública, seja devido às crises ou busca de uma melhor gestão. Na transição do patrimonialismo à administração pública burocrática o principal intuito era obter-se uma distinção clara entre os recursos públicos e os privados, além da tentativa em extinguir práticas de corrupção e nepotismo (BRESSER-PEREIRA, 1996). A reforma gerencial, por sua vez, foi trazida ao Brasil por Fernando Henrique Cardoso através do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, e tinha entre seus objetivos o foco nos resultados e incentivos de acordo com o desempenho (BRESSER-PEREIRA, 1998). Atualmente, o Novo Serviço Público tem o intuito de aproximar a administração pública dos cidadãos, inclusive com a colaboração destes, não os tratando de maneira comercial (DENHARDT; DENHARDT, 2007).

Dentro desse escopo da administração pública estão as Universidades Públicas, que apesar de apesar de poderem ser explicadas com base nessas teorias, apresentam especificidades e desafios próprios, como a ambiguidade de objetivos, presença de diversos grupos de interesse e hierarquia descentralizada. Além disso, as mudanças geralmente ocorrem com reações e crises, usualmente devido à influência de fatores externos (SILVEIRA; DOMINGUES, 2010).

Durante os últimos anos, os orçamentos das Universidades Federais vêm sendo sucessivamente reduzidos, juntamente com os investimentos em educação que, desde 2016, com valores corrigidos pela inflação, foram reduzidos em aproximadamente R\$ 10 bilhões (OLIVEIRA, 2020). Essa crise exacerba a necessidade de uma análise das práticas de gestão universitária com um propósito posterior que vise o foco na governança e transparência do ensino. Dessa maneira, espera-se que o público em geral passe a dar mais valor ao conteúdo produzido dentro das universidades.

Não obstante, o atual governo tem como uma de suas principais políticas econômicas a reforma administrativa que possivelmente resultará na diminuição dos direitos dos servidores públicos federais (VENAGLIA, 2020).

É nesse contexto de crise nas instituições de ensino superior (IES) e na administração pública que se encontra o Centro Socioeconômico (CSE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e que, portanto, está à mercê dos mesmos desafios. O CSE é um dos quinze centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina, onde estudam aproximadamente 6 mil alunos, dos quais quase 2 mil estão no ensino à distância, sendo que as decisões concernentes ao Centro são tomadas pelo Conselho de Unidade, formado por professores e alunos.

Em um cenário atual, no qual as IES estão em evidência, principalmente devido à políticas como o Future-se e aos recorrentes contingenciamentos e cortes de verbas para as universidades, a relevância dessa pesquisa reside na análise de como a gestão universitária está sendo realizada, quais suas práticas, desafios e se segue as tendências da evolução das teorias de administração pública, para que, posteriormente, seja possível elaborar sugestões e eventuais mudanças na gestão supracitada.

É necessário que as IES se tornem relevantes tanto na produção científica quanto socialmente, para tal, precisa-se da conciliação dos entes envolvidos com conhecimento crítico e, principalmente, que ocorra coletivamente (MANCEBO, 2017). Assim, definiu-se para o presente trabalho o seguinte problema de pesquisa: quais as características das teorias de Administração Pública presentes na gestão do CSE, considerando as especificidades da gestão universitária?

Para responder o referido problema de pesquisa foi construído o seguinte objetivo: analisar as características das Teorias de Administração Pública presentes na gestão do CSE, considerando as especificidades da gestão universitária. O trabalho apresenta como objetivos específicos: 1) Levantar a legislação que regulamenta a administração pública e a administração universitária no contexto do CSE, 2) Identificar os principais fatores dificultadores e facilitadores da gestão do Centro e 3) Esquematizar as categorias constantes nas práticas de gestão do CSE segundo os gestores que atuam no referido centro.

Quanto à viabilidade, esse trabalho dispõe de fácil acesso às informações, uma vez que a análise documental pode ser realizada através de documentos públicos, alguns deles disponibilizados pela própria UFSC, como o Regimento Geral e o Estatuto. No que se refere à pesquisa de campo, por ser realizada no próprio centro de atuação do autor, a mesma torna-se facilitada.

O presente artigo está estruturado por meio desta introdução, da fundamentação teórica, dos procedimentos metodológicos, da apresentação e análise de dados e da conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica do presente trabalho foi estruturada de maneira a abordar quatro temas principais buscando embasar as respostas aos objetivos específicos, sendo os temas: Administração Pública, Administração Pública Universitária, seus desafios e suas tendências.

2.1 Administração Pública

Uma das definições de Administração Pública, apresentada por Di Pietro (2019) em sentido subjetivo ou orgânico, “designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa”. Outra definição, apresentada por Costin (2010) traduz Administração Pública em um conjunto de funcionários, órgãos e procedimentos que juntos integram o Estado e realizam suas funções e papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração.

Ao utilizar o termo “momento histórico”, Costin permite que seja feita uma associação com as Teorias de Administração Pública, as quais foram evoluindo ao longo do tempo, desde o patrimonialismo até o novo serviço público, e continua mudando suas características ainda hoje.

Para Denhardt (2012), há vantagens em estudar as teorias formais; elas foram criadas com cuidado e rigor, além de fornecerem um ponto referencial através do qual podemos comparar a teoria com as práticas organizacionais e vida organizacional. Em outras palavras, as teorias oferecem uma compreensão mais coerente e integrada da realidade que não seria possível obter de outra maneira.

Para um melhor entendimento da evolução dos Modelos de Gestão Pública, os mesmos serão apresentados cronologicamente, abordando suas principais características, vantagens, desafios e razões pelas quais mudanças foram almejadas.

Inicialmente, as práticas da Administração Pública Patrimonial vieram para o Brasil com os portugueses, e era marcada pela confusão entre público e privado e na concessão de cargos em troca de lealdade política, amizade ou interesses partilhados (COSTIN, 2010).

O patrimonialismo viveu no Brasil desde sua descoberta até a Revolução de 1930, período durante o qual foram comuns vantagens como políticas públicas vantajosas, empréstimos favoráveis, clientelismo e patronagem. Com o aumento da complexidade dos Estados modernos, o patrimonialismo tornou-se incompatível e foi substituído pelo modelo burocrático, uma vez que o cidadão não tinha a quem recorrer em busca de bons serviços e não participava das decisões públicas. No entanto, o patrimonialismo nunca deixou de existir completamente, suas práticas ainda são comuns em países não-democráticos e/ou subdesenvolvidos (COUTINHO, 2014).

Em seguida, a Administração Pública Burocrática foi adotada para substituir o Patrimonialismo, onde o patrimônio público e o privado eram confundidos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Tinha como ponto principal um sistema administrativo impessoal, formal e racional, com o intuito de apresentar um serviço público profissional (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Esse modelo é principalmente atribuído a Max Weber, sociólogo alemão que sintetizou suas principais características: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Para Weber, essas características garantiam a separação entre a propriedade pública e a privada, principal problema do patrimonialismo (SECCHI, 2009).

No entanto, apesar das melhorias, o modelo burocrático veio acompanhado de algumas críticas. Secchi (2009) elencou como principais problemas da burocracia (conhecidas como disfunções burocráticas) a resistência às mudanças, hierarquia engessada, falta de atenção às necessidades particulares de cada público e demasiado apego às normas. Tais questões incentivaram as mudanças que culminaram no desenvolvimento do gerencialismo.

A Administração Pública Gerencial traz como características a ênfase na eficiência e qualidade do serviço, dando início a possibilidade de participação dos cidadãos (COELHO, 2000). No Brasil, a reforma gerencial foi trazida por Fernando Henrique Cardoso através do “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado”, que tinha entre seus objetivos os incentivos de acordo com o desempenho, era orientada para o cidadão e tinha foco nos resultados, ao contrário da burocracia, que era focada nos processos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

É importante ressaltar que os últimos dois modelos não são excludentes, sendo que características de ambos continuam sendo aplicadas concomitantemente, com modificações nos aspectos que não são mais aceitos pela sociedade devido a sua evolução e necessidades (MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010).

Entre as críticas ao modelo gerencial, destacam-se a eventual concentração do conhecimento nos níveis mais elevados da organização, devido à presença de uma gerência

isolada, podendo acarretar em favoritismo e corrupção. Uma transição ideal, portanto, seria para modelos participativos, com mais transparência, como é o caso do novo serviço público (ANGELIS, 2015).

Se na burocracia o cidadão era visto como usuário e no gerencialismo como cliente, no novo serviço público ele é considerado um parceiro, com o qual a administração pública pode estabelecer um relacionamento horizontal de cooperação. Ou seja, são disponibilizadas plataformas para facilitar o alcance dos objetivos públicos, sendo uma delas o envolvimento dos cidadãos na construção de políticas, uma forma de coprodução (ANGELIS, 2015).

Para Denhardt e Denhardt (2007) o serviço público deve estar em conformidade com o interesse público. Um dos princípios atrelado a esse objetivo é o de governança, que envolve justamente essa horizontalização e diminuição da hierarquia entre a administração e o cidadão. O termo *accountability* também é fortemente atrelado ao novo serviço público, uma vez que pode ser considerado a soma de conceitos como responsabilização, transparência e controle (SECCHI, 2009).

O quadro 1 abrange as características do patrimonialismo, da administração burocrática (assim como suas disfunções), administração gerencial e novo serviço público:

Quadro 1: Quadro comparativo entre o Patrimonialismo, modelos burocrático, gerencial e novo serviço público

<p>Patrimonialismo (BRESSER-PEREIRA, 1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nepotismo e relações de confiança são presentes na gestão. - Corrupção não é incomum; - Não há discernimento entre patrimônio público e privado.
<p>Administração Burocrática (MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concentra-se no processo, sem considerar a alta ineficiência envolvida; - Acredita em uma racionalidade absoluta, - Assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos; - Na administração burocrática não existe a confiança; - É centralizadora, autoritária; - Prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico. - Internalização e elevado apego à normas; - Excesso de formalização, rotinas e registros; - Resistência a mudanças; - Despersonalização dos relacionamentos; - Ausência de inovação e conformidade às rotinas; - Exibição de sinais de autoridade; - Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público; - Hierarquização do processo de tomada de decisão.
<p>Administração Gerencial (MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - É orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente - cidadão; - Neste modelo, o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia; - Parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados

	<p>etc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - A confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas ainda assim suficiente para permitir a delegação, para que o gestor público possa ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas prefixadas; - Prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores; - Preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização e estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação. - Flexibilidade a mudanças; - Ênfase nas pessoas e não no cargo; - Reconhecimento; - Orientada para o cidadão. Visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.
<p>Novo Serviço Público (ANGELIS, 2015, ABREU; HELOU; FIALHO, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Efetividade (foco nas pessoas e no impacto sustentável do resultado) - Visão macrocolaborativa. - Coprodução do bem público (cidadão-colaborador). - Multifacetado (leis, conhecimento, valores e supremacia do interesse público). - Liderança compartilhada. - Servir cidadãos, não consumidores: tanto o governo quanto os cidadãos precisam abrir mão de seus interesses de curto prazo. - Perseguir interesses públicos. - Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo: o trabalho deve envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas. - Pensar estrategicamente e agir democraticamente: as políticas e os processos devem ser elaborados mediante processos de colaboração, para que os cidadãos possam envolver-se no processo de governança ao invés de buscar apenas satisfazer suas demandas de curto prazo. - O <i>accountability</i> no serviço público envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. - Servir em vez de dirigir: os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. - Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Fontes: (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013, ANGELIS, 2015, BRESSER-PEREIRA, 1996, MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010).

A partir do quadro 1 foi possível observar uma tendência que leva à aproximação do cidadão com a administração pública, com uma maior inclinação à flexibilidade dos processos. Tais características e ferramentas também podem ser refletidos na gestão universitária, levando em conta especificidades que serão abordadas a seguir.

2.2 Administração Pública Universitária

Apesar de fazerem parte da administração pública de maneira geral, não há dúvidas de que as Universidades Públicas sejam instituições diferenciadas. Elas apresentam especificidades e desafios próprios, tais como: ambiguidade de objetivos, muitos grupos de interesse que tentam influenciar decisões, mudanças que geralmente ocorrem acompanhadas de reações e crises, além

de uma estrutura fragmentada e descentralizada tornando as decisões diluídas (SILVEIRA; DOMINGUES, 2010). Há uma linha de pensamento entre gestores, professores e consultores de que as universidades podem ser mais produtivas se utilizarem modelos gerenciais utilizados em empresas, no entanto, esse entendimento não é confirmado na prática, devido à realidade complexa das instituições acadêmicas e suas especificidades. (MEYER, 2014)

Tendo isso em vista, Souza (2010) afirma que os estudos em relação às universidades vão além das teorias administrativas previamente explicitadas. De acordo com Hardy e Fachin (1996), as pesquisas relacionadas à gestão universitária e seu processo decisório têm girado em torno de quatro modelos: Burocracia, Colegialidade, Modelo Político e a Anarquia Organizada.

O clássico modelo burocrático proposto por Weber foi modificado para adequar-se à realidade das universidades. Algumas características estavam presentes, como a divisão de trabalho, padronização de atividades, critérios impessoais, regulamentos formais e hierarquia administrativa. No entanto, verifica-se que algumas características estão ausentes, uma vez que não há supervisão direta do trabalho em determinadas funções, tampouco há observa-se um alto grau de centralização. Essa coexistência da comunidade acadêmica descentralizada com a comunidade não-acadêmica burocratizada recebe o termo “burocracia profissional” (HARDY; FACHIN,1996).

O modelo da Colegialidade, por sua vez, reforça o conflito entre a comunidade acadêmica e não-acadêmica visto na burocracia profissional. A definição de colegialidade decorre da descentralização exercida pelo corpo docente dentro das subunidades/ departamentos; em contrapartida, observa-se a centralização burocrática do chefe do departamento, com menor influência dos professores. A partir dessa situação podem existir duas possibilidades: a tomada de decisão pode ser categorizada como burocrática, com um chefe de departamento influente, ou colegial, com um corpo docente forte. O fato é que os dois fenômenos não são necessariamente excludentes, balanceando-se entre si (HARDY; FACHIN,1996).

No caso do modelo Político, além do núcleo dos professores (colegiado) e dos aspectos formais da burocracia, são levadas em consideração as greves estudantis, que têm potencial para paralisar o campus, sindicatos de servidores e grupos de interesses externos. Todos esses atos e entidades têm relevância e influência em decisões, e podem ser considerados políticos (HARDY; FACHIN,1996).

De acordo com Hardy e Fachin (1996), o modelo da Anarquia Organizada afirma que as decisões administrativas carecem de propósito e são ambíguas em suas preferências e

participações. Os problemas já existem e não são solucionados pelo processo de decisão, dando a impressão de que são as soluções encontradas que procuraram as perguntas, e não o contrário.

É importante ressaltar que, apesar dos quatro modelos estudados apresentarem características próprias, verifica-se na prática que existe uma interdependência entre eles, sendo possível observar características de mais de um deles dentro das universidades. De acordo com o tema em debate modelos específicos podem se sobressair. Por exemplo, “uma empresa pode ser caracterizada como “anarquia organizada” quando delibera em assuntos rotineiros, “colegial” quando trata de mudanças em políticas acadêmicas e como política durante decisões orçamentárias” (HARDY; FACHIN,1996).

2.3 Desafios na Gestão Universitária

Devido a seu caráter interdisciplinar, aliado à interação com um grande número de segmentos da sociedade, os desafios enfrentados pelas universidades são, além de gestão, também de construção de qualidade dentro de cenários altamente dinâmicos. São esses cenários dinâmicos que constituem desafios para as instituições universitárias, fazendo com que se busquem novas alternativas de gerenciamento, de eficiência e de financiamento para fornecer serviços de valor à sociedade. As necessidades são muitas e há uma série de fatores envolvidos. (CANTERLE; FAVARETTO, 2008)

Além disso, Canterle e Favaretto (2008) também trazem que no entorno da universidade há uma expectativa da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados por esta, ou seja, é um reflexo da necessidade de transparência das decisões e resultados.

Os desafios de gestão das instituições universitárias podem ser analisados a partir de suas próprias características centrais, conforme elencado por Souza (2010, p.31-32):

- Ambiguidade de objetivos: os objetivos são vagos, incertos, difusos e até conflituosos entre si;
- Os gestores universitários não planejam, mas, sim, ligam problemas com soluções preexistentes;
- Existência de duas estruturas paralelas, que são, com frequência, fonte de conflitos;
- Estrutura acadêmica - fragmentada e descentralizada em que as decisões são diluídas em órgãos colegiados - decisões de baixo para cima;
- Estrutura administrativa - mecanizada, decisões de cima para baixo;
- A pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal;
- As decisões são proteladas, não são definitivas;
- Participação temporária da comunidade universitária nas decisões;
- Prevalece a negociação;

- Elevada autonomia baseada no profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades;
- Os profissionais administram seu próprio trabalho (autoridade profissional);
- Controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam;
- Não se submetem ao processo hierarquizado da burocracia;
- Os técnicos tendem a administrar com menor influência;
- As mudanças dos gestores são frequentes;
- Os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam às padronizações - dificuldade de avaliar o alcance de objetivos;
- A tecnologia utilizada é difusa, dificultando o estabelecimento de rotinas, prevalecendo assim o atendimento diferenciado às diversas demandas;
- Vulnerabilidade ambiental;
- As mudanças ocorrem com reações e crises, provocadas normalmente, por interesses de grupos externos;
- As universidades situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organização da gestão universitária; e
- Possibilidade de participação externa nas decisões da universidade.

Santos e Bronnemann (2012) compilaram, conforme apresentado no quadro 2, os principais desafios que os gestores universitários podem enfrentar no exercício de sua função, sendo eles:

Quadro 2: Principais desafios dos gestores universitários

Desafios	Base teórica
Conhecimento e habilidades	Professores são nomeados ou eleitos para cargos de gestão sem terem conhecimento ou habilidades para o exercício dessa função (WALTER; MEYER JÚNIOR, 2010).
Avaliações de desempenho	As avaliações de desempenho são, frequentemente, informais, subjetivas e desarticuladas (WALTER; MEYER JÚNIOR, 2010).
Tempo para atividades	Os gestores possuem pouco tempo para as atividades de gestão e precisam conciliar seu tempo na IES com as atividades de docência (DOMINGUES et al., 2009).
Comprometimento dos subordinados	Um dos aprendizados dos gestores ao longo do exercício da função é o de envolvimento e comprometimento das pessoas da IES (SILVA; MORAES, 2003).
Gestão de divergências	A área de aprendizagem considerada mais importante para o sucesso dos gestores é a capacidade de lidar com os conflitos e diferenças entre pessoas e grupos (SILVA; MORAES, 2003).
Burocracia e centralização	As IES possuem um modelo de gestão político, colegiado e burocrático (SCHMITZ; BERNANDES, 2008), caracterizando-se pela disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores (ANDRADE, 2002).
Ética	A ética na gestão universitária favorece valores como justiça, igualdade, democracia e solidariedade, assim como o exercício da responsabilidade, da transparência e da democracia (CENCI, 2009).

Fonte: (SANTOS; BRONNEMANN, 2012, p.5)

É a partir desses desafios, analisados paralelamente aos modelos de gestão conhecidos, que serão avaliadas as características das teorias de Administração Pública presentes na gestão do Centro Socioeconômico da UFSC.

2.4 Tendências na Gestão Universitária: Governança e Transparência na Administração Universitária

Levando em consideração a evolução dos modelos de administração pública até o novo serviço público, é possível traçar um paralelo para a gestão universitária, levando também em consideração suas especificidades e os modelos relacionados ao processo decisório discutidos anteriormente.

As novas abordagens do serviço público trazem uma perspectiva mais ampla se comparadas ao gerencialismo e está conectada a noções de governança pública, com pontos-chaves inclinados à uma forma mais democrática de relacionamento entre administração e sociedade, com uma cidadania engajada em busca de uma maior participação nas decisões acerca das políticas públicas que afetam toda a sociedade (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017). Dentro da governança pública, “A transparência das informações, prestação de contas (ou *accountability*) e responsabilidade (corporativa ou estatutária) figuram como os principais princípios” (SILVA, 2016).

Entre as ações e características da governança para o alinhamento com o interesse público, conforme compilado por Gesser, Oliveira e Machado (2017) estão:

- a integridade e os valores éticos;
- a abertura e o engajamento das partes interessadas;
- a definição de resultados e de benefícios sustentáveis em termos econômicos, sociais e ambientais;
- a definição de intervenções necessárias para potencializar e otimizar resultados e benefícios;
- o desenvolvimento das capacidades das organizações, da liderança e dos indivíduos necessárias àquele fim;
- a gestão de riscos e do desempenho sustentado por controles internos e instrumentos robustos de gestão das finanças públicas; e
- a transparência e a *accountability*, possível por meio da implementação de boas práticas, como prestação de contas e responsabilização.

Para Ribeiro (2012), “a universidade encontra-se perante o desafio de interpretar as transformações e as demandas da sociedade contemporânea. Por isso, a universidade necessita assumir uma posição proativa em relação ao seu governo e à sua gestão”. Além do formato da gestão das universidades que encontra-se abordado em seus Estatutos, são levadas em consideração, também, as mudanças ocorridas no campo político, econômico e cultural. Juntamente à essas mudanças, a política universitária de ensino, pesquisa e extensão tem como embasamento o perfil e ideologia de seus gestores e é colocada em prática pelas pessoas que compõem a universidade (RIBEIRO, 2012).

Dentro da governança universitária está a complexidade dos mecanismos de ajuste mútuo nas IES, que envolve as questões internas da instituição e os atores externos (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017). Levando isso em consideração, dentro de princípios como

transparência, prestação de contas e responsabilidade social, no quadro 3 são apresentadas práticas de governança nas universidades.

Quadro 3: Práticas de governança nas universidades

Transparência	Prestação de contas	Responsabilidade Social
Divulgar informação para os diferentes segmentos universitários; divulgar relatórios adicionais aos exigidos legalmente; apresentar relatórios contábeis de acordo com padrões internacionais.	Divulgar relatório anual de gestão do exercício; submeter à auditoria externa anual; divulgar informações sobre a remuneração e benefícios dos gestores devidamente explicados.	Possuir ações que garantam a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis às melhores práticas; possuir um código de conduta próprio; avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.

Fonte: Adaptado de (SILVA, 2016)

É possível observar que cada princípio possui práticas que vão assegurar seu cumprimento, contribuindo para o estabelecimento de uma boa governança (SILVA, 2016).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos do trabalho, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que tem o intuito de descrever de que maneira e por qual motivo as coisas acontecem, a fim de obter uma maior compreensão sobre o caso (COOPER; SCHINDLER, 2016).

O trabalho consiste em um estudo de caso, cujo foco reside na compreensão de um caso específico, suas nuances e complexidades (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2010).

O conteúdo das entrevistas com os gestores foi explorado através do método da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), esta análise visa obter, através de procedimentos objetivos e sistemáticos, indicadores que permitam a conclusão de conhecimentos relativos à essas mensagens.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa documental trata-se do “exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”, e são importantes pois fornecem uma colaboração e ampliação de evidências vindas de outras fontes (YIN, 2015). Para tal, também foi realizada uma análise documental dos materiais citados abaixo:

1. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC
2. Planejamento Estratégico da CSE
3. Normas que regulamentam: Conselhos e Departamentos (Estatuto e Regimento)
4. Legislação que regulamenta: Ensino, Pesquisa e Extensão

A fim de verificar modelos de gestão pública e os modelos de gestão universitária do Centro, a pesquisa de campo consistiu na aplicação de questionários (ver apêndice) com os seguintes gestores:

1. Sete coordenadores dos cursos e sete chefes de expediente
2. Oito coordenadores de pós-graduação e oito chefes de expediente
3. Quatro chefes de departamento e quatro chefes de expediente
4. Diretor do CSE e Vice
5. Coordenador de Apoio Administrativo do Centro
6. Chefe do Setor de Apoio Administrativo Financeiro do Centro
7. Chefe do Núcleo de Informática do Centro

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados levantados abordaram principalmente quatro temas: a caracterização da UFSC, a administração pública e universitária no contexto do CSE, os processos da gestão acadêmica e administrativa no CSE e, por fim, os principais fatores dificultadores e facilitadores da gestão acadêmica e administrativa do CSE.

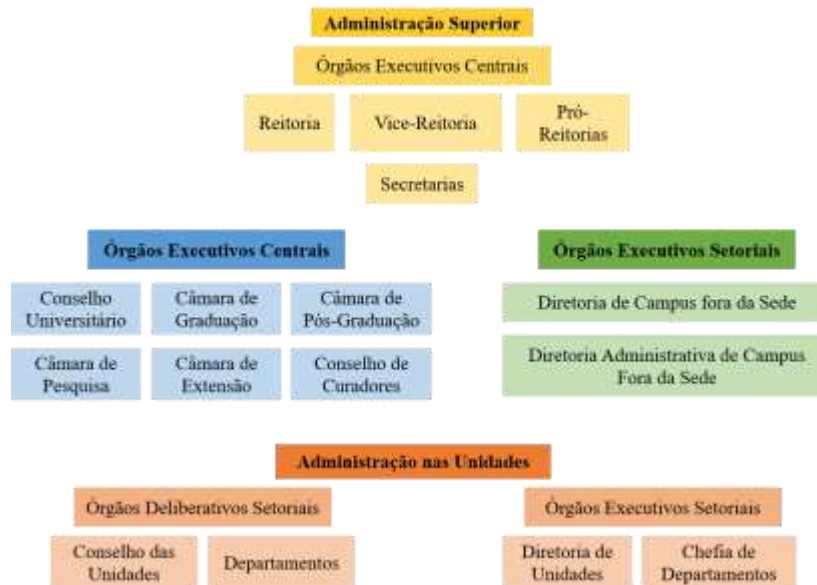
4.1 Caracterização da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, foi fundada em 1960 e é constituída por cerca de 70 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em Educação e estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, além do público externo. São mais de 5.600 servidores, aproximadamente 2.650 professores e 3.200 TAEs (UFSC, 2019b).

Atualmente, a UFSC possui em torno 30 mil estudantes matriculados em 107 cursos de graduação presenciais e 13 de educação a distância. Em relação à pós-graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7,5 mil vagas para cursos stricto sensu: são 65 mestrados acadêmicos, 21 mestrados profissionais e, 56 cursos de doutorado. Nos sete cursos de especialização, participam cerca de 2,5 mil alunos (UFSC, 2019b).

De acordo com o Estatuto da UFSC, criado originalmente em 1978 e alterado periodicamente através de Resoluções, a administração universitária é estruturada em nível superior e em nível de Unidades (Centros), Subunidades (Departamentos) e Órgãos Complementares, conforme representado na figura 1.

Figura 1: Estrutura Administrativa da UFSC



Fonte: Adaptado do Estatuto da UFSC

O Estatuto define o Conselho Universitário como órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição. Observa-se que o mesmo é composto pelo Reitor, como Presidente, seguido de representantes de quase todos os órgãos representados na figura 1, além de estudantes, professores e comunidade externa. Essa variedade de representantes reforça a característica de gestão universitária no que se refere ao conflito de interesses entre as partes e a participação externa nas decisões da universidade. Se por um lado isso pode ser considerado um desafio, é também um aspecto de governança universitária, que, inclusive, é apresentado como um dos objetivos de gestão no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC para 2020-2024.

De acordo com o próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (2020, p. 7), o mesmo é classificado como:

Um documento onde se definem a missão da Instituição de Ensino Superior (IES), sua política pedagógica institucional e as estratégias utilizadas para atingir seus objetivos. O PDI é o principal instrumento de planejamento estratégico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) que caracteriza a sua identidade institucional, e tem vigência por um período de cinco anos.

Dentro do escopo deste trabalho, existem alguns pontos dentro do PDI que são relevantes e devem ser analisados, entre eles o capítulo que trata da política de gestão para os próximos anos, que aborda os objetivos institucionais e os recursos de governança, tais como o planejamento e gestão, o monitoramento e avaliação, a tecnologia de informação, a gestão e desenvolvimento de pessoas, a infraestrutura, a comunicação e o orçamento.

Entre os 10 objetivos, constantes no PDI, relativos à gestão, destacam-se 5, compilados no quadro 4:

Quadro 4: Objetivos institucionais na gestão

Assegurar uma gestão universitária de qualidade.	Assegurar uma gestão universitária transparente e de qualidade por meio da efetivação dos objetivos estabelecidos na dimensão Governança, garantindo o adequado funcionamento da Universidade com a utilização dos recursos institucionais, tais como pessoas, planejamento, avaliação e monitoramento, estrutura, tecnologias, comunicação e orçamento.
Ampliar a visibilidade e inserção da Universidade em âmbito nacional e internacional.	Tornar a UFSC uma Universidade referência em âmbito nacional e internacional por meio da prestação de serviços de excelência, produção e divulgação de ações de ensino, pesquisa e extensão relacionadas às áreas científica, tecnológica, cultural e literária, ampliando a mobilidade de estudantes e servidores (docentes e TAEs) .
Consolidar a cultura, as artes e a literatura no ambiente universitário.	Consolidar e estimular a integração, produção, divulgação e exposição cultural e artística na UFSC, promovendo a participação de toda a comunidade.
Fortalecer a política de promoção de esporte, saúde, lazer, bem-estar e qualidade de vida.	Fortalecer a política de promoção de esporte, saúde, lazer, bem-estar e qualidade de vida por meio do estímulo, do desenvolvimento e da consolidação de projetos institucionais para todos os segmentos da comunidade universitária.
Promover a inclusão social e o respeito às diversidades.	Promover a inclusão social e o respeito às diversidades, por meio de mecanismos de gestão que proporcionem à comunidade universitária uma visão humanística e de equidade.

Fonte: Adaptado de UFSC (2020).

Os 5 objetivos no quadro 4 foram selecionados pois envolvem aspectos de governança e características do Novo Serviço Público, como transparência, divulgações de ações de ensino e participação de toda a comunidade (universitária e externa). Algumas dessas atividades já sendo realizadas pela atual gestão do CSE, como será descrito mais adiante neste trabalho.

Outro ponto importante dentro do PDI são os 13 objetivos relacionados à governança dentro da universidade, dos quais foram selecionados 7 mais relevantes para este trabalho, explicitados no quadro 5:

Quadro 5: Objetivos institucionais na governança

Prover, manter e acompanhar a força e as condições de trabalho.	Assegurar o provimento dos cargos de servidores técnico-administrativos em educação e de docentes, criando condições ambientais e psicológicas que valorizem a carreira e estimulem boas práticas no desenvolvimento de suas atividades, além de acompanhar e avaliar seu desempenho
---	--

	profissional.
Promover a gestão democrática e participativa.	Promover uma gestão que possibilite a participação, a transparência e a democracia nos processos de trabalho e tomadas de decisão, com participação dos diversos segmentos da comunidade universitária.
Fortalecer a transparência.	Fortalecer a transparência dos processos, a prestação de contas e atividades desenvolvidas pela UFSC disponibilizando informações à sociedade acerca do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.
Aprimorar a governança digital promovendo a oferta de serviços digitais e a participação social por meio digital.	Aprimorar a governança digital com a finalidade de promover a oferta de serviços digitais e a participação social por meio digital, bem como incentivar ações que contribuam com o desenvolvimento organizacional, a melhoria dos processos e uso da tecnologia aplicada na melhoria do desempenho das atividades.
Aprimorar a comunicação em todas as suas vias.	Efetivar a comunicação interna e externa por meio de integração entre a Universidade, os meios de comunicação e informação e a sociedade, tendo como base a transparência, a publicidade e a ética em suas ações, mantendo um canal permanente de diálogo e interação entre a unidade e a sociedade.
Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional.	Desenvolver a gestão dos recursos financeiros, orçamentários e extraorçamentários com base nos princípios da transparência e eficiência da política institucional.

Fonte: Adaptado de UFSC (2020).

Entre as descrições apresentadas dos objetivos relacionados à governança, ressalta-se novamente aquelas que envolvem ações de transparência, comunicação e integração da sociedade, ou seja, seguem as tendências do Novo Serviço Público.

4.2 A Administração Pública e Universitária no Contexto do CSE

4.2.1 A Estrutura e o Funcionamento do CSE

Conforme dito anteriormente, o CSE é um dos quinze centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina, onde estudam aproximadamente 6 mil alunos, dos quais quase 2 mil estão no ensino à distância. As decisões concernentes ao Centro são tomadas pelo Conselho de Unidade, formado por docentes, técnicos e alunos. Atualmente, o Centro é formado pela direção e vice direção, 4 departamentos, 7 coordenadorias de cursos de graduação presenciais e 8 coordenadorias de cursos de pós-graduação, cada um com seus respectivos chefes de departamento e coordenadores de curso (UFSC, 2019a).

Dentro do CSE, o Conselho da Unidade é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração e é formado pelo diretor do centro como Presidente, vice-diretora como Vice-Presidente, assim como os chefes de departamento e coordenadores de curso. Fazem parte do conselho, também, estudantes e técnicos-administrativos eleitos pelos seus pares (UFSC, 1982a). Assim como no Conselho Universitário, observa-se aqui a participação de diferentes partes, com interesses possivelmente difusos.

Não são poucas as atribuições que competem ao Conselho de Unidade; de acordo com o artigo 25º do Regimento da UFSC (UFSC, 1982b) compete ao Conselho:

- I – estabelecer as políticas de ensino, pesquisa e de extensão da Unidade;
- II – exercer, como órgão consultivo e deliberativo, a jurisdição superior da Unidade;
- III – conhecer e deliberar sobre assuntos de natureza técnica, administrativa e funcional;
- IV – elaborar o Regimento da Unidade ou suas modificações e submetê-lo ao Conselho Universitário;
- V – emitir parecer sobre a criação e supressão de Cursos de Graduação e Pós-Graduação; normatizar, nos termos da legislação vigente, o processo eleitoral referente a escolha do Diretor e do Vice-Diretor da Unidade;
- VI – julgar sobre atos e procedimentos de membros do magistério, propondo, quando for o caso, ao Órgão Superior, a adoção de medidas punitivas cabíveis;
- VII – decidir, em primeira instância, sobre penas previstas no Regimento Geral;
- VIII – rever, em grau de recurso, as decisões dos Departamentos, Colegiados dos Cursos de Graduação e dos Colegiados dos Cursos de Pós-Graduação;
- IX – deliberar sobre providências preventivas, corretivas ou supressivas de atos de indisciplina coletiva;
- X – sugerir ao Conselho Universitário a concessão de dignidades universitárias;
- XI – aprovar o relatório do Diretor da Unidade referente ao ano anterior;
- XII – aprovar a programação anual dos trabalhos da Unidade;
- XIII – apreciar proposta sobre a criação de novos Departamentos, bem como alteração na constituição dos existentes;
- XIV – exercer as demais atribuições conferidas por Lei, Regulamento, Estatuto, Regimento Geral e Regimento da Unidade.

É importante ressaltar que, para cada uma dessas atividades, é necessário que o Conselho se reúna para deliberação, envolvendo discussão e votação dos assuntos em pauta, o que reflete o aspecto burocrático que está incutido nos processos dentro das Universidades.

Em relação à transparência das atividades do CSE, a atual gestão mantém uma página na qual são publicadas informações pertinentes ao quadro de servidores e estudantes; e a gestão de diárias e passagens.

4.2.2 Os Processos da Gestão Acadêmica e Administrativa no CSE

Cada um dos cursos que fazem parte do CSE possuem um Colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos de cada um. De acordo com o artigo 3º da Resolução N° 17/CUn/97, que dispõe sobre o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC (UFSC, 1997) são atribuições do Colegiado do Curso:

- I - estabelecer o perfil profissional e a proposta pedagógica do curso;
- II - elaborar o seu regimento interno;
- III - elaborar, analisar e avaliar o currículo do curso e suas alterações;
- IV - analisar, aprovar e avaliar os planos de ensino das disciplinas do curso, propondo alterações quando necessárias;
- V - fixar normas para a coordenação interdisciplinar e promover a integração horizontal e vertical dos cursos, visando a garantir sua qualidade didático-pedagógica;
- VI - fixar o turno de funcionamento do curso;
- VII - fixar normas quanto à matrícula e integralização do curso, respeitando o estabelecido pela Câmara de Ensino de Graduação;
- VIII - deliberar sobre os pedidos de prorrogação de prazo para conclusão de curso;
- IX - emitir parecer sobre processos de revalidação de diplomas de Cursos de Graduação, expedidos por estabelecimentos estrangeiros de ensino superior;
- X - deliberar, em grau de recurso, sobre decisões do Presidente do Colegiado do Curso;
- XI - exercer as demais atribuições conferidas por lei, neste Regulamento ou Regimento do Curso.

Assim como no Conselho Universitário e Conselho de Unidade, para que sejam deliberadas as decisões do Colegiado de Curso, também são necessárias reuniões e votações, com membros que incluem tanto corpo docente como discente.

4.3 Os Principais Fatores Dificultadores e Facilitadores da Gestão Acadêmica e Administrativa do CSE Considerando-se a Administração Pública e Universitária

Buscando responder o objetivo específico 2 (identificação dos principais desafios da gestão do Centro), foram enviados questionários a 43 gestores do CSE, conforme explicado nos procedimentos metodológicos; no entanto, devido à grande demanda de trabalho dos mesmos e levando em consideração o momento particular em relação à pandemia que acontecia no momento de desenvolvimento do trabalho, apenas 20 respostas foram obtidas. Os respondentes daqui em diante serão referidos como “Respondente 1” até “Respondente 20” a fim de manter o sigilo das identidades.

Em relação às dificuldades, de acordo com o respondente 3, falta estrutura administrativa e pessoal para executar suas funções, que muitas vezes se encontram sobrecarregados. Outro aspecto levantado é a falta de integração com outros setores da Universidade, como o Departamento de Ensino e a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; de acordo com o respondente, ambas desempenham bem sua função, mas devido à sobrecarga de atribuições, acabam priorizando mais os aspectos burocráticos de que precisam dar conta que os aspectos político-pedagógicos. Outra dificuldade encontrada na gestão é a presença de um sistema acadêmico defasado (CAGR) que atualmente apresenta uma série de restrições, por exemplo: não gera relatórios confiáveis; não gera todos os relatórios de que necessários para administrar os cursos e algumas atualizações que são efetuadas não deixam lastro histórico. Esse desafio vai de encontro com o listado por Souza (2010, p.31-32), especificamente referente a estrutura

acadêmica ser fragmentada e descentralizada, acarretando em decisões diluídas, assim como a presença de uma tecnologia difusa, dificultando uma padronização no atendimento às demandas.

O respondente 4, assim como o 3, também levanta a falta de pessoal como uma dificuldade, ressaltando o fato de que o curso onde atua tem 900 alunos aproximadamente e somente o chefe de expediente e o coordenador para analisarem se um estudante possa estar com problemas que possam acarretar no abandono do curso. A falta de pessoal e trabalho acumulado foi uma reclamação recorrente, apesar disso, não se trata de uma exclusividade da gestão universitária especificamente.

Assim como os anteriores, o respondente 5 cita o excesso de funções acumuladas e pouco pessoal para exercer. Outra dificuldade são as decisões que requerem a construção de uma maioria no Colegiado, o que não é simples, pois requer bastante capacidade de articulação, com docentes que nem sempre estão acompanhando os temas objetos de deliberação. O mesmo ponto foi levantado pela respondente 17. Aqui, prevalece outro desafio exposto por Souza (2010, p.31-32), que é a falta de planejamento dos gestores universitários, que acabam ligando problemas com soluções preexistentes e a ambiguidade de objetivos.

Para os respondentes 7 e 8, entraves burocráticos e dificuldade de tomada de decisão são as maiores dificuldades, pois todas as deliberações do curso e centro são realizadas via colegiado, as quais ficam reféns de interesses individuais aos coletivos. De acordo com esses respondentes, isso ocorre porque o desenho institucional não define diretrizes comuns aos cursos em conjunto com os estudantes. Aqui, são visíveis as disfunções burocráticas características da Teoria Burocrática como a falta de atenção às necessidades particulares de cada público e demasiado apego às normas (SECCHI, 2009). Enquanto isso, a má gestão da UAB foi um fator dificultador levantado pelos respondentes 2 e 6.

Por sua vez, a respondente 12 alega que falta um manual de procedimentos, uma vez que muitas regras e procedimentos precisam ser descobertos através de pesquisa e que sempre existe alguma portaria, resolução ou decreto (em instâncias maiores) sobre as quais não ficam sabendo. Esse desafio encontra embasamento no exposto por Santos e Bronnemann (2012), que os gestores assumem seus cargos muitas vezes sem terem conhecimento para o exercício da função. Para o respondente 15, conciliar os interesses individuais do corpo docente é o grande desafio, possivelmente acarretando em barganha pelos interesses dos grupos, ultrapassando os limites da autoridade formal (SOUZA, 2010).

Para o respondente 18, em geral, o usuário do serviço público desconhece as normas e não compreendem a necessidade de controles existentes no serviço público. Para o respondente 19, uma dificuldade é o planejamento a longo prazo ou criação de estratégias específicas e

demanda de trabalho, pois, em geral, são discutidas questões administrativas e estruturais que são as que mais incomodam e que demandam muito trabalho. Espaço físico e questões administrativas consomem boa parte do tempo de planejamento. Esse é um reflexo das duas estruturas paralelas presentes nas instituições universitárias (SOUZA, 2010), a administrativa e a acadêmica (HARDY; FACHIN, 1996).

Com exceção do respondente 1, todos os outros consideram as mudanças que a possível reforma administrativa trará como negativas. Se o fim da estabilidade do servidor for realmente aprovado, os mesmos perderão autonomia para denunciar más condutas de seus superiores. De maneira geral, os respondentes concluem que as políticas do Poder Executivo podem ser consideradas como precursoras do sucateamento do ensino superior no Brasil, e do serviço público em geral. No entanto, o respondente 3 mencionou que algumas mudanças podem ser positivas, como por exemplo a criação de mais parcerias público-privadas e facilitação de doações de entes privados à universidade. No entanto, é unânime entre os respondentes que as políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior, refletindo o exposto por Souza (2010, p.31-32): “As universidades situam-se num ponto de um *continuum* entre autonomia e pressão do ambiente externo, o que pode afetar os processos organização da gestão universitária”.

Em relação ao desenvolvimento contínuo dos servidores, as opiniões são divididas. Metade dos respondentes acha que a gestão não incentiva essa capacitação, e, mesmo os que defendem que a Universidade permite esse desenvolvimento, alegam que, por falta de tempo e pessoal para substituir aqueles que estão em capacitação, esse desenvolvimento acaba não ocorrendo. Caso esse desenvolvimento ocorra de fato, vai de acordo com as tendências na gestão universitária, referindo-se ao desenvolvimento das capacidades dos indivíduos (GESSER; OLIVEIRA; MACHADO, 2017).

O fator facilitador mais citado pela gestão do CSE é a comunicação interna, a qual a maioria considera eficiente. Ela ocorre majoritariamente através de e-mail e *WhatsApp* entre servidores e professores, além da comunicação presencial em ocasiões normais fora da pandemia. Com os alunos, a comunicação é realizada via fórum, redes sociais e postagens nos sites dos respectivos cursos e departamentos. Para a comunicação mais formal e tramitação de ofícios e processos, é utilizado o SPA; de acordo com o respondente 3, o uso desse sistema deveria ser obrigatório por todos os servidores (professores e técnicos) para acabar de vez com processos e comunicações físicas (papel) o que levaria a um aperfeiçoamento do próprio sistema, que hoje apresenta alguns problemas. Apesar de estar listado entre os pontos positivos, observa-

se mais uma vez, conforme listado por Souza (2010 p.31-32), a presença de tecnologia difusa, dificultando a padronização no atendimento às demandas.

De acordo com a respondente 17, a tomada de decisões é um fator facilitador na gestão, uma vez que são tomadas de maneira democrática. No entanto, vale ressaltar que, conforme explicitado pelo respondente 5, decisões que dependem de uma aprovação da maioria no Colegiado podem sofrer um entrave devido a necessidade de uma maior articulação. Ainda de acordo com a respondente 17, houve um facilitador durante a pandemia que foi o estreitamento dos relacionamentos de maneira virtual, o que acarretou numa maior rapidez de resposta e diminuição na utilização de papel. Entretanto, essa facilidade de contato virtual veio com um revés, apresentado pelo respondente 6, o qual resalta uma descaracterização do horário oficial de trabalho, o que por vezes dá a impressão de um atendimento 24 horas por dia, ou seja, a mudança gerou “reação e crise”, outro desafio característico da gestão universitária (SOUZA, 2010).

4.4 As Práticas de Gestão do CSE e as Características da Administração Pública e Universitária de Acordo com a Percepção dos Gestores que Atuam no Centro

Para analisar as práticas de gestão do CSE, as práticas foram separadas em duas áreas: procedimentos internos e relacionamento com o público externo.

Em relação aos procedimentos internos, a definição da estratégia da coordenação do curso, de acordo com a respondente 2, é realizada de maneira colaborativa entre coordenador, chefe de expediente, núcleo docente estruturante e colegiado do curso, o respondente 3 (do mesmo curso) resalta que essa definição é realizada considerando-se o ambiente interno (estrutura física; pessoal envolvido como técnicos disponíveis e professores; clima organizacional do curso e nos órgãos colegiados como o NDE e colegiado de curso; sistemas administrativos, como o CAGR) e o ambiente externo ao curso (legislações normativas da universidade, bem como dos órgãos reguladores externos, como o MEC; e transformações do mercado de trabalho, da profissão e da sociedade). Cruzando essas informações com as teorias de administração pública, observa-se características de Administração Gerencial e também do Novo Serviço Público, uma vez que, ao definir as estratégias, são levadas em consideração também as necessidades dos alunos e da sociedade (MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010, ANGELIS, 2015, ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

As outras respostas reafirmam que a definição das estratégias é realizada entre coordenação e colegiado; com exceção da respondente 9, que alega trabalhar na coordenação desde fevereiro deste ano (2020) e ainda não ter presenciado definição de estratégias.

De acordo com o respondente 6, a divulgação dessas informações é realizada via Moodle com os alunos; em contrapartida, o respondente 5 informou que, no início, essas informações eram divulgadas no site, como "Plano de Ações", mas com o tempo essa prática deixou de ser realizada. Os outros respondentes ligados a coordenação dos cursos não informaram como é realizada a divulgação. Aqui, é perceptível um desacordo com o esperado das tendências na gestão universitária, principalmente no tocante à transparência, cuja prática esperada é divulgar informação para os diferentes segmentos universitários (SILVA, 2016). A referida ausência de divulgação também não está de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC de 2020, no qual consta como um dos objetivos institucionais o fortalecimento da transparência dos processos, prestação de contas e atividades desenvolvidas pela UFSC.

Nos departamentos, por sua vez, de acordo com o respondente 16, procuram levar em conta nas definições da estratégia, a despeito das contradições identificadas em virtude das perspectivas políticas por vezes distintas, o plano de desenvolvimento institucional da UFSC e as diretrizes que se desenham no âmbito da unidade acadêmica (CSE). Disse também que os estudantes, por meio de seus órgãos representativos, têm um papel fundamental neste processo. Ao incluir os estudantes na definição de estratégia do departamento, o processo vai de acordo com os objetivos do PDI (UFSC, 2020), no que se refere a promover uma gestão que possibilite a participação de diversos segmentos da comunidade universitária. Pode-se dizer, também, que apresenta uma das principais características do Novo Serviço Público, a Coprodução (ANGELIS, 2015).

De maneira geral, os respondentes consideram que os procedimentos atuais para tomada de decisão no CSE são satisfatórios, mas que poderiam ser simplificados. Um ponto interessante levantado pelo respondente 3, é o fato de haver instâncias decisórias desnecessárias, por exemplo: os departamentos servem de lotação administrativa dos professores, sendo o chefe de departamento o superior imediato. Sendo assim, se um professor não tem um desempenho adequado, a coordenação do curso não pode agir de forma mais efetiva, pois precisa reportar o problema ao chefe do departamento onde o professor é lotado. Tais empecilhos na tomada de decisão podem ser consideradas disfunções burocráticas, nas quais concentra-se no processo sem considerar sua ineficiência (MAIA; ARAÚJO; SANO; ALLOUFA, 2010).

Em contrapartida, para o respondente 11, a tomada de decisão no Centro sofre interferência indevida de agentes externos em decisões internas, assim como influência de interesses pessoais que acabam por protelar as decisões. O respondente 20, ressalta também, que esse processo poderia ser feito com mais envolvimento dos departamentos e coordenadorias dos

curso de graduação e de pós-graduação. Esses conflitos são sinais do modelo da Colegialidade, apresentados por Hardy e Fachin (1996).

Em relação à comunicação interna, não há uma padronização, conforme citado anteriormente, alguns gestores utilizam e-mail e *WhatsApp*, enquanto outros se utilizam também de ligações telefônicas. De acordo com o respondente 3, o ideal seria a utilização do sistema SPA por todos os servidores.

A divulgação das informações dos Cursos, Departamentos e do Centro ocorrem basicamente pelos seus respectivos sites e redes sociais, no entanto, conforme sugerido pelos respondentes 3 e 12, falta uma identidade visual e uma comunicação mais integrada, sendo que o site da Universidade e seus setores não apresenta uma interface amigável e padronizada. Essa falha na política de comunicação pode acarretar em um aumento na desinformação em relação à Universidade, fazendo com que aumentem as opiniões equivocadas do público externo sobre o que acontece dentro dessas instituições. Para o respondente 4, a UFSC muitas vezes não vai até a sociedade. A UFSC deveria se fazer mais presente na sociedade, nas comunidades, sendo esse o papel da Extensão Universitária e que muitas vezes fica apagado em relação ao Ensino e a Pesquisa. Aqui, mais uma vez, observa-se a não adequação do Centro em relação às tendências da Gestão Universitária, de transparência e divulgação das informações. Não obstante, também não se enquadra no objetivo disposto no PDI (UFSC, 2020) de aprimorar a comunicação em todas as suas vias.

Para o respondente 5, o contato do curso com a comunidade externa é realizado de forma descentralizada, por iniciativa dos docentes. O curso não possui uma coordenação de extensão, que poderia realizar o trabalho, e não possui estrutura administrativa suficiente para dar curso a essa tarefa importante.

No que se trata da influência dos alunos e da sociedade nas decisões, o respondente 3 vê pouca influência, de acordo com ele os colegiados investem muito tempo em aspectos burocráticos, e se não o fazem, são cobrados por não cumprirem esses requisitos da burocracia. De acordo com os respondentes 4, 5 e 7, há representação estudantil no Colegiado, entretanto, como o corpo docente tem a maioria dos votos, muitas vezes as necessidades estudantis acabam sendo suprimidas. Contata-se aqui um contrassenso com o que foi apresentado pelo respondente 16, uma vez que, apesar de possuir representantes dos alunos nas decisões, seus votos não possuem representatividade. Esse não é um aspecto de gestão democrática e participativa, apresentado no PDI (UFSC, 2020), tampouco segue as tendências do Novo Serviço Público.

A publicidade das atividades financeiras e orçamentárias da Unidade é realizada através do site da superintendência de orçamento da UFSC, conforme explicado pela respondente 18,

além disso vem sendo trabalhada uma forma de apresentação dos resultados dos gastos efetuados pela Unidade e também de valores recebidos e destinados ao CSE. No entanto, há uma dificuldade ao esclarecer esses dados, pois o orçamento é vinculado, onde só é possível utilizar recursos com empenho e destinação adequada e pré-estabelecidos em lei. Nessa mesma linha, o respondente 14 considera que, de modo geral, a Universidade é carente na forma de dar transparência de seus atos para o seu público interno e para a sociedade, e isso é refletido nos Departamentos e Centros. Por fim, identifica-se aspectos de burocracia no que se refere a flexibilidade do uso do orçamento, no entanto, isso não se enquadra nas responsabilidades da gestão do centro.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como temática principal a gestão universitária, suas práticas e dificuldades características, através das quais foram analisadas, como objetivo principal, as características das Teorias de Administração Pública presentes na gestão do CSE, considerando as especificidades da gestão universitária. O objetivo 1 foi cumprido nas seções 4.1 e 4.2, enquanto os objetivos 2 e 3 foram respondidos nas seções 4.3 e 4.4 respectivamente.

Conforme já explicitado na metodologia, foram aplicados questionários cujas respostas permitiram observar que a gestão do CSE apresenta os desafios esperados quando se trata das peculiaridades da gestão universitária. Os desafios mais citados foram a presença de tecnologia difusa, falta de pessoal acarretando em trabalho acumulado e conciliar interesses de grupos distintos.

Em relação às práticas de gestão, constatou-se que há uma inclinação a se adequar as tendências de gestão universitária e do Novo Serviço Público, entretanto, ao esbarrar-se nos desafios supracitados, essa intenção acaba sendo mal executada ou mesmo inexistente. Destaca-se a deficiência na divulgação de informações aos estudantes e sociedade, o que é vital para que a Universidade não se torne um mistério ao público externo. Isso é ainda mais relevante se for levado em conta o momento político atual, com a possível reforma administrativa e opiniões divulgadas por parte do Poder Executivo sobre os servidores públicos e Universidade Federais. Percebeu-se também um grande vínculo da gestão do CSE com a Teoria Burocrática, destacando-se as disfunções burocráticas como o apego excessivo às normas e processos.

Como sugestão de mudanças futuras, sugere-se, na medida do possível e da atual estrutura do CSE e da UFSC, um foco maior nas práticas de transparência e divulgação. Entre as respostas recebidas, destaca-se a viabilização de uma identidade visual unificada para os sites do Centro, Cursos e Departamentos, com uma interface amigável na qual seja facilitada a

consulta. Outra recomendação seria um enfoque maior em projetos de extensão, obviamente, sem negligenciar o ensino e pesquisa. Através de projetos de extensão é possível estreitar o relacionamento da Universidade com o Sociedade, sendo esse um dos pilares do Novo Serviço Público e também uma maneira de mudar a imagem que algumas pessoas tem das Instituições Ensino Superior.

Por fim, considerando a relevância da temática, sugere-se trabalhos futuros para aprofundar os estudos nessa área, podendo expandir o escopo para outros Centros ou mesmo na Universidade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Anna Cláudia Donner; HELOU, Angelo Regina Heizen Amin; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, nº 4, artigo 7, Rio de Janeiro, Dez. 2013
- ANGELIS, Cristiano Trindade. A emergência da reforma do Estado brasileiro: A governança compartilhada e o modelo do Novo Serviço Público. **Planejamento e Políticas Públicas**, v. 45 p: 13-46, 2015.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. Lisboa: Edições 70, 2016. 279 p.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n.1, p. 7-29, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- COELHO, Daniela Mello. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, v. 37 (147) p: 257-262, 2000.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. AMGH: Bookman, 2016.
- COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 280 p.
- COUTINHO, Robson Luiz Fialho. Administração Pública Comparada e seus impactos sociais. **E-legis**, Brasília, v. 1, n. 15, p.100-122, 2014.
- DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet. **The new public service: serving, not steering**. New York: Armonk, 2007.
- DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. 1152 p.
- GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria; MACHADO, Marília Ribas. Governança Universitária: Contribuições Teóricas. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, 2017.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010, 460 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teorias e casos**. Porto Alegre, UFRGS, 1996.

MAIA, Kadma; ARAÚJO, Richard Medeiros; SANO, Hironobu; ALLOUFA, Jomária Mata. Nova Gestão Pública e Motivação no Serviço Público: A Carreira de EPPGG como Alternativa para as Disfunções Burocráticas. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. III, n.6, dez. 2012.

MANCEBO, Deise. Crise político-econômica no Brasil: Breve análise da educação superior. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 38, nº. 141, p.875-892, out.-dez., 2017.

MEYER Jr., Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, Paraná, v. 2, p.1-15, dez. 2014.

OLIVEIRA, Elida. MEC prevê corte de R\$ 4,2 bilhões no orçamento para 2021. **G1**, 10 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/08/10/orcamento-do-mec-preve-corte-de-r-42-bilhoes-para-2021.ghtml>>. Acesso em: 24 de ago. de 2020.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. **Associação Nacional de Política e Administração da Educação**, 2012.

SANTOS, Leomar; Bronnemann, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6 (1) p: 1-21, 2013.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 347-369, abr. 2009.

SILVA, Maria da Conceição Couto. **A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco**. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SOUZA, Irineu Manoel. Contribuições para a Construção de uma Teoria de Gestão Universitária. In: SILVA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza (coord.). **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010. 184 p.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto**. 1982a.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **Regimento Geral**. 1982b.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Resolução N° 17/CUn/97 - Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, 1997.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. CSE - Centro Socioeconômico. **Apresentação**. 2019a. Disponível em: <https://cse.ufsc.br/apresentacao/>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura**, 2019b. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**, 2020.

VENAGLIA, Guilherme. O que é a reforma administrativa e o que muda para os servidores públicos? **CNN Brasil**, 15 de ago. de 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/08/15/o-que-e-a-reforma-administrativa-e-o-que-muda-para-os-servidores-publicos>>. Acesso em: 25 de ago. de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Questionários Aplicados

1) Coordenadores dos cursos e chefes de expediente

1. Como ocorre a definição da estratégia da coordenação do curso e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar o Curso?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no curso? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do Colegiado?

2) Coordenadores de pós-graduação e chefes de expediente

1. Como ocorre a definição da estratégia da coordenação do curso e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas para coordenar o Curso?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no curso? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?

6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do Colegiado?

3) Chefes de Departamento e chefes de expediente

1. Como ocorre a definição da estratégia da gestão do Departamento e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas para chefiar o Departamento?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no Departamento? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do Colegiado?

4) Diretor do CSE e Vice

1. Como ocorre a definição da estratégia da direção do Centro e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas na gestão do Centro?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no CSE? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do CSE?

5) Coordenador de Apoio Administrativo do Centro

1. Como ocorre a definição da estratégia da direção do Centro e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas na gestão do Centro?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no CSE? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?

7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do CSE?
12. Com qual frequência são atualizados os registros das informações institucionais do site do CSE? Essa é a única forma de divulgação?

6) Chefe do Setor de Apoio Administrativo Financeiro do Centro

1. Como ocorre a definição da estratégia da direção do Centro e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas na gestão do Centro?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no CSE? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do CSE?

12. De que maneira ocorre a publicidade das atividades financeiras e orçamentárias da unidade?

7) Chefe do Núcleo de Informática do Centro

1. Como ocorre a definição da estratégia da direção do Centro e como é realizada sua divulgação?
2. Os procedimentos atuais para tomada de decisões no Centro são ideais ou poderiam ser modificados/simplificados?
3. Quais são as maiores dificuldades encontradas na gestão do Centro?
4. Quais seriam suas sugestões para minimizar essas dificuldades?
5. Como ocorre a comunicação interna no CSE? Poderia ser simplificada ou otimizada de alguma maneira?
6. Na sua opinião, políticas governamentais, como a reforma administrativa, por exemplo, podem afetar a Universidade e seus servidores?.
7. Na sua opinião, gestão universitária da forma como é realizada atualmente, contribui para a inovação e o desenvolvimento contínuo de seus servidores?
8. Como ocorre a comunicação e divulgação de informações da Universidade para a sociedade/público externo? Quais seriam suas sugestões de melhoria?
9. Acredita que as atuais políticas do Poder Executivo têm influência na opinião pública em relação às Instituições de Ensino Superior?
10. Quais seriam suas sugestões para estreitar o relacionamento da Universidade com o público externo?
11. Qual é a influência dos alunos e da sociedade nas decisões do CSE?
12. Existe uma preocupação com os avanços nos sistemas de informação para que se mantenham atualizados a fim de proporcionar uma difusão de informação institucional adequada?
13. Quais são os pontos de melhoria para os sistemas de informação do Centro atualmente?