



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE  
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú  
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

## **OS DIRETORES COMO ELOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DOS BUROCRATAS DE MÉDIO ESCALÃO DAS IFES DE SANTA CATARINA**

**SALEZIO SCHMITZ JUNIOR**

[clesiamo@unir.br](mailto:clesiamo@unir.br)

**CLESIA MARIA DE OLIVEIRA**

Universidade Federal de Rondônia

[clesiamo@unir.br](mailto:clesiamo@unir.br)

**VERA MARIA RIBEIRO NOGUEIRA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[veramn@gmail.com](mailto:veramn@gmail.com)

### **Resumo**

O presente artigo apresenta uma pesquisa qualitativa documental com o objetivo de investigar o perfil profissional dos burocratas de médio escalão das Instituições Federais de Ensino Superior de Santa Catarina. Foram coletados os dados da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) e da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). Foram definidos como burocratas do médio escalão os diretores com Cargo de Direção nível 4 (CD-4) e que atuam nas áreas administrativas das Instituições pesquisadas. Para a coleta dos dados foram utilizados os meios dispostos na Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011). Os dados brutos obtidos foram analisados e comparados com a teoria do Novo Serviço Público. Destacam-se as seguintes conclusões: i) o corpo técnico da burocracia de médio escalão das IFES pesquisadas possui alta capacitação formal; ii) a construção da ocupação democrática dos cargos de BME pode trazer maior representatividade interna para as carreiras docente e TAE; iii) as IFES em Santa Catarina tem BME brancos, homens e de meia idade; iv) para a construção de uma nova universidade a democracia deve prevalecer nos mais diversos níveis das IFES.

Palavras-chave: Perfil Profissional; Burocratas de Médio Escalão; Novo Serviço Público;

## **INTRODUÇÃO**

São ricas as ocorrências de estudos sobre a gestão e sobre a operação na Administração Pública brasileira. Diversos autores se debruçaram sobre inúmeros casos para compreender como são pensadas e implementadas as políticas públicas. Tão importante quanto o gestor é o burocrata do nível de rua – que é o servidor da administração pública que tem contato direto com o público usuários dos serviços públicos. A compreensão dessa relação entre a gestão e a operação fazem rica a literatura brasileira sobre políticas públicas. Contudo há uma peça importante nesta complexa engrenagem que começou a ser estudada aqui no Brasil, detidamente, a partir do ano de 2015: o burocrata de médio escalão.

Entre a gestão e a operação há o nível tático. No nível tático atuam os gerentes responsáveis por estabelecer contato entre a gestão e a operação. Segundo Lotta, Pires e Oliveira (2015) estes gerentes necessitam de habilidades políticas e técnicas. As habilidades políticas são necessárias na interlocução com os gestores, com os burocratas do alto escalão. Já as habilidades técnicas validam a posição do burocrata de médio escalão hierarquicamente superior à operação. Assim, essas habilidades possibilitam os gerentes direcionar a força de trabalho no atingimento dos ideais da organização para a correta implementação das políticas públicas.

As habilidades requeridas para os profissionais podem ser traduzidas através das características destes gerentes como área formação, tempo de trabalho na Instituição e capacitação formal. O presente estudo busca desvendar essas características nos burocratas de médio escalão das IFES do Estado de Santa Catarina: UFSC, UFFS e IFSC. Dentro da hierarquia funcional das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), em geral, o burocrata de médio escalão é representado pelo Diretor (CD-4). Os diretores administrativos estão localizados hierarquicamente entre o Pró-Reitor e o Coordenador. E é sobre esses indivíduos que a pesquisa está centrada.

O foco da pesquisa sobre os diretores se justifica pelas provocações apresentadas no livro organizado pelos professores Pedro Luiz Costa Cavalcante e Gabriela Spanguero (2015) que trata dos burocratas de médio escalão. O tema ainda é novo no Brasil e está sendo estimulado por universidades, centros de pesquisa e escolas de governo. Essa novidade vai ao encontro da consolidação da gestão universitária como campo de conhecimento, de pesquisa e de ensino. Esse estudo pode fomentar o debate e avançar no tema contribuindo para o avanço da teoria e o aprimoramento da prática dentro das IFES.

O trabalho todo foi traçado com o objetivo de desvendar o perfil dos burocratas de médio escalão da UFSC, da UFSS e do IFSC. Para que esse objetivo fosse atingido optou-se pela pesquisa documental e descritiva, além do cruzamento de dados que proporcionaram uma importante, ainda que limitada, comparação entre as duas universidades federais do Estado de Santa Catarina. Cabe salientar que o IFC não retornou os pedidos de acesso à informação o que impossibilitou uma comparação mais ampla. Ainda assim, os resultados podem estabelecer parâmetros para novas políticas voltadas ao aperfeiçoamento da gestão universitária pública e da gestão de políticas públicas em universidades federais.

## **ARCABOUÇO TEÓRICO**

Na gestão universitária pública federal muitos são as políticas públicas (DIAS; MATOS, 2012; SECCHI, 2013) que impulsionam uma série de transformações na educação superior e na gestão das IFES. Nos últimos 10 anos estudantes, técnicos-administrativos em educação (TAEs) e docentes viram suas relações com as IFES serem alteradas de inúmeras formas. Programas como o REUNI (BRASIL, 2007) e os Planos de Carreira (BRASIL, 2005a; 2012) implementados abriram novas possibilidades para a educação superior federal

brasileira. Essas possibilidades se fizeram através das inúmeras políticas públicas (DIAS; MATOS, 2012; SECCHI, 2013) encabeçadas pelo Executivo Federal e implementadas pela estrutura burocrática das IFES. Essa complexa estrutura burocrática também tem uma complexa relação entre atores e hierarquias.

A complexa estrutura das IFES é regida pela legislação, contudo essas instituições detêm a autonomia administrativa o que permite algumas peculiaridades dentro dos cargos da administração universitária local. O Reitor é o dirigente máximo da instituição e indica os pró-reitores e secretários especiais. O Reitor nas universidades federais faz jus a um Cargo de Direção nível 1 (CD-1), enquanto os pró-reitores ao CD-2 e os secretários ao CD-3. Essa hierarquia se reflete mais na remuneração do que no movimento da gestão, uma vez que apesar da remuneração ser decrescente do CD-2 em relação ao CD-3, o cargo de secretário especial é, na prática, equiparado ao de pró-reitor. Esses três cargos, para efeitos dessa pesquisa foram definidos como o alto escalão da instituição.

Na outra ponta do organograma administrativo das IFES temos servidores que não ocupam cargos de direção e nem funções gratificadas. Essas funções gratificadas (FG) são chefias destinadas à supervisão das tarefas da operação. Na estrutura das IFES têm-se muitas FGs, porém destacam-se a FG-1 e a FG-3, respectivamente a destinada para os coordenadores administrativos e para os chefes de divisão. As FG-2 são utilizadas para os assessores dos diretores e tem um papel de assessoramento e por isso, não serão tratados como supervisão da operação. Tantos os detentores de FG quanto os servidores sem função gratificada compõe a burocracia de linha de frente (OLIVEIRA, 2012). Estes servidores são responsáveis pelo primeiro contato com o público usuário dos serviços. Entre a linha de frente e o alto escalão há, contudo um extenso número de gestores que são preponderantes par a execução das políticas públicas nessas complexas instituições.

O alto escalão interage com a linha de frente, porém essa interação não é direta. Entre os servidores ocupantes de CD-2 e CD-3 e os ocupantes das FG-1 e FG-3 há os Diretores administrativos ocupantes dos cargos de direção nível 4 (CD-4). Esses diretores são o entreposto entre os planejamentos do alto escalão e a implementação da linha de frente (CAVALCANTE; CAMÕES; KNOP, 2015; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2015). O fluxo de interações demanda desses gestores as habilidades técnicas e políticas. Na figura 1 é possível visualizar essas interações e quais habilidades são demandadas em cada uma das situações:

Figura 1:



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Lotta, Pires e Oliveira (2015)

Esses profissionais intermediários, que compreendem o nível tático da organização são denominados Burocratas de Médio Escalão (CAVALCANTE; CAMÕES; KNOP, 2015; LOTTA; PIRES; OLIVEIRA, 2015). Este tipo de profissional é imprescindível em todas as etapas das políticas públicas justamente por deter a capacidade de lidar com alta gestão e com a linha de frente (KINGDON, 2003). Caracterizar esse profissional dentro das IFES é também imprescindível para um novo modelo de universidade. Essa nova universidade pública federal pode ir ao encontro de uma nova teoria da administração pública: o Novo Serviço Público (DENHARDT, 2012)

A teoria do Novo Serviço Público (NSP) (DENHARDT, 2012) tem seu foco sobre os princípios da democracia, cidadania e representatividade. Diferentemente da administração pública gerencialista, onde o foco é a eficiência na tomada de decisão nos órgãos públicos, o

NSP prioriza o envolvimento da comunidade nas decisões (DENHARDT, 2012). Se a ideia for incorporada pelas IFES, que detêm autonomia administrativa, podemos ter uma universidade onde as diferentes comunidades acadêmicas participem dos processos de tomada de decisão. Na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas para a educação superior esse processo pode trazer muitos benefícios, uma vez que ouvidas as comunidades diferentes políticas podem ser formuladas para diferentes instituições.

Para tentar caracterizar os BME das IFES catarinenses e poder gerar o debate rumo ao novo serviço público, o presente estudo tentou elucidar quem é esse profissional dentro das IFES quais aspectos devem ser melhorados. Nesta busca, foram necessários traçar alguns amparos metodológicos a fim de que o resultado fosse atingido com o rigor metodológico necessário à pesquisa social. Nas linhas seguintes estão expostos os caminhos tomados pela pesquisa para atingir seu objetivo.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No presente estudo adotou-se como estratégia de investigação o estudo de casos, que tem como base a análise do perfil profissional dos diretores das IFES de Santa Catarina. Para Yin (2005), o estudo de caso se caracteriza como a investigação de um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real. Neste sentido, buscou-se compreender como o perfil dos BME analisados poderão ser potencializadores para posturas que se coadunam com o NSP. Creswell (2010) salienta que neste tipo de estratégia o pesquisador explora um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.

A pesquisa em tela se caracteriza predominantemente como uma pesquisa documental. Por meio da Lei de Acesso à Informação (BRASIL, 2011) pode-se obter os dados necessário para a caracterização dos BME dentro das IFES de Santa Catarina. Para SÁ-SILVA, ALMEIDA e GUINDANI a pesquisa documental é decisiva para a construção de teoria e a evolução das ciências sociais. Isto porque, segundo os autores, as fontes de dados bases da investigação estão disponíveis predominantemente em material escrito/impresso (SÁ-SILVA; ALMEIDA; e GUINDANI, 2009).

O universo pesquisado compreendeu um total de 73 BME pesquisados nas três IFES. A UFSC possui o maior número desses cargos nesta pesquisa com um total de 31 BME, seguido de perto pelo IFSC, com 27. A UFFS, talvez por ser a mais nova Instituição dentre as pesquisadas, possui apenas 15 BME. Cabe ressaltar que, por ser essa uma pesquisa documental, podem as IFSC estudadas conter outros cargos que atuam como BME, porém, o recorte foi necessário para que não houvesse confusão entre as instituições estudadas.

Assim, com esse estudo de casos documental-descritivo, esperasse promover avanço nos estudos da burocracia de médio escalão dentro do campo de atuação da gestão universitária. Estes avanços podem apontar novas direções para a implementação e a avaliação de políticas públicas dentro da gestão das IFES uma vez que o BME se destaca como importante ator na articulação entre a gestão e a operação. Desta forma, passa-se à análise dos perfis dos BME das IFES pesquisadas.

## **RESULTADOS**

As três IFES que responderam aos pedidos de acesso à informação tem uma estrutura administrativa diversa, como diverso são seus objetivos educacionais específicos e com localização geográfica específica para esses objetivos. A UFSC está concentrada na Região Litorânea de Santa Catarina, com os *campi* de Florianópolis, Araranguá e Joinville. Também possui outros dois *campi* sendo um na Região do Vale do Itajaí, em Blumenau e outro na Região Serrana, em Curitiba. Já a UFFS tem sua Sede na Região Oeste Catarinense, em

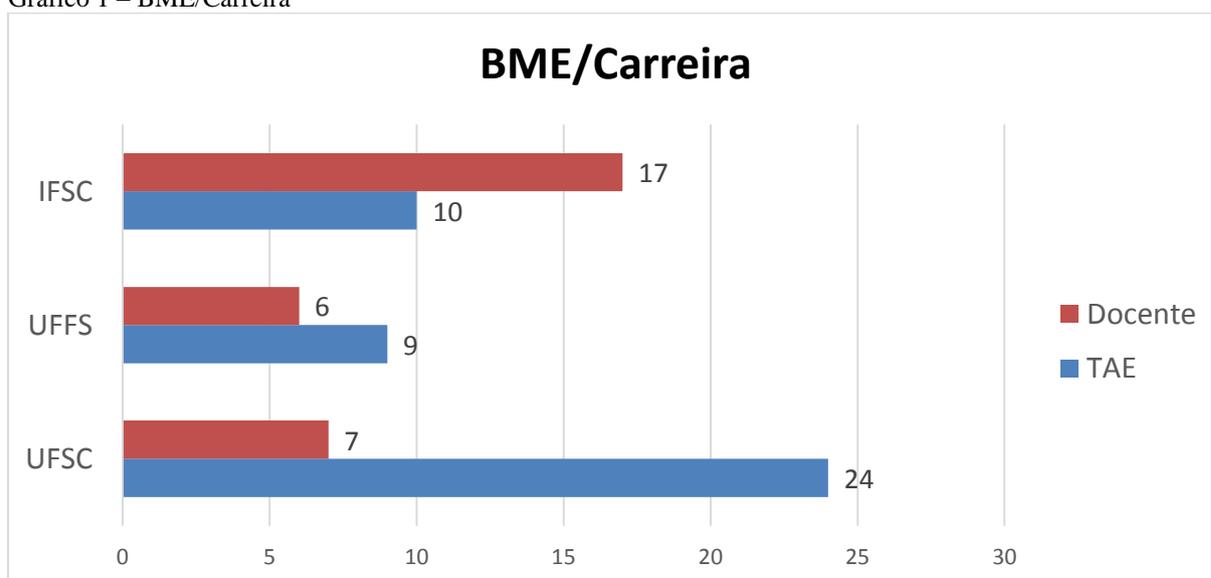
Chapecó, com mais cinco *campi* nas Regiões Oeste do Rio Grande do Sul e do Paraná. Por fim, o IFSC possui 22 *campi* em todas as regiões do estado.

As estruturas administrativas dessas instituições não são iguais, mas se assemelham no que tange ao objeto dessa pesquisa. No tocante aos BME, sua atuação é muito similar nas três IFES, uma vez que os responsáveis por atuarem entre a gestão e a operação são os mesmos. No IFSC, no entanto, os diretores administrativos ocupam o Cargo de Direção nível 3 (CD-3) e não o CD-4 como nas outras duas IFES. Apesar de atuarem na mesma função, no mesmo intermédio entre gestão e operação, os BME apresentaram perfis bem distintos nos mais diversos aspectos pesquisados. Esses aspectos, como será tratado nas considerações finais, podem influenciar diretamente na gestão das mais diversas políticas públicas para a Educação Superior.

O primeiro aspecto a ser desnudado entre os BME estudados é a carreira que ocupam. Nas IFES há a possibilidade de duas carreiras de atuação profissional: a carreira Docente, que dividida entre Docentes de Nível Superior e Docentes do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT); e a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAES). Enquanto os primeiros são responsáveis pela atividade fim da IFES – a educação dos discentes – os últimos são os responsáveis pela área meio dessas instituições – em geral concentrada na burocracia de linha de frente (operação). Ambos são aptos para a ocupação de quaisquer cargos dentro das IFES, com a exceção do cargo de Reitor, privativo aos docentes, e algumas pró-reitorias que, conforme normativa interna das respectivas instituições.

A ocupação dos cargos pelos BME nas instituições é muito diferente, podendo-se situar o IFSC e a UFFS na extremidade da ocupação por Docentes e a UFSC na outra extremidade da ocupação por TAE. Enquanto que no IFSC e na UFFS os docentes ocupam aproximadamente 60% dos postos de BME na UFSC os TAE ocupam quase 80% desses mesmos cargos. O gráfico 1 mostra os números dos BME por carreira para cada IFES. Cabe ressaltar que no IFSC os Docentes são do EBTT, enquanto que na UFSC e na UFFS são do magistério superior.

Gráfico 1 – BME/Carreira

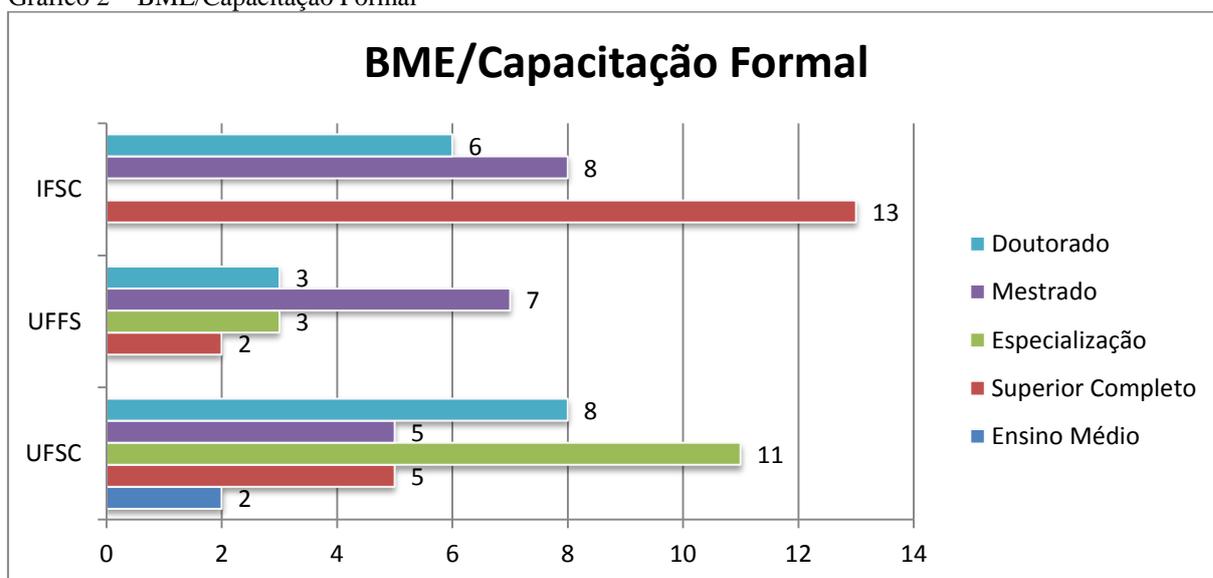


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

O número de BME nas carreiras docentes e TAE também se reflete na capacitação formal dos ocupantes desses cargos. O gráfico 2 apresenta essa distribuição de BME por capacitação formal nas três IFES. Pode-se perceber que na UFSC, onde predominam os TAE

na ocupação dos cargos de BME tem-se uma distribuição mais equilibrada entre o ensino médio e o doutorado. Do total de BME da USFC 6,45% possuem o ensino médio, 16,13% curso superior completo, 35,48% curso de pós-graduação *latu sensu* e 41,94% já concluíram curso de pós-graduação *stricto sensu* – 16,13% de mestrado e 25,81% de doutorado. Na UFFS tem-se 13,33% dos BME com curso superior completo, 20,00% com curso de pós-graduação *latu sensu* e 66,67% com curso de pós-graduação *stricto sensu* - 46,67% de mestrado e 20,00% de doutorado. Por fim, o IFSC apresenta uma divisão quase simétrica entre os BME com curso superior completo e os que possuem curso de pós-graduação *stricto sensu*: 48,15% dos BME com curso superior completo e 51,85% com curso de pós-graduação *stricto sensu* - 29,63% de mestrado e 22,22% de doutorado.

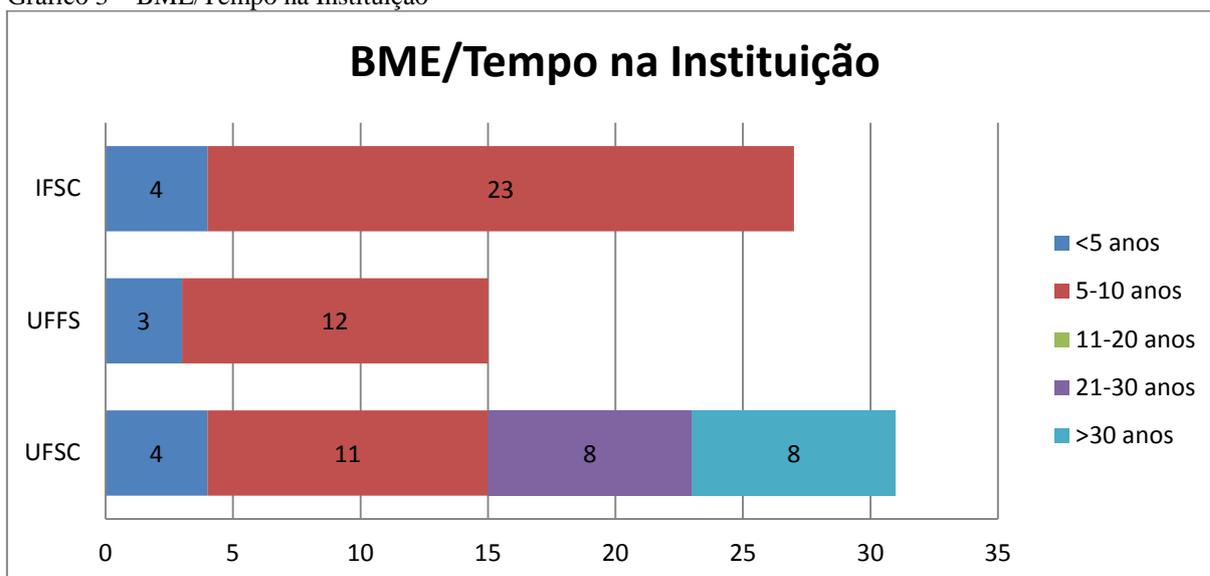
Gráfico 2 – BME/Capacitação Formal



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

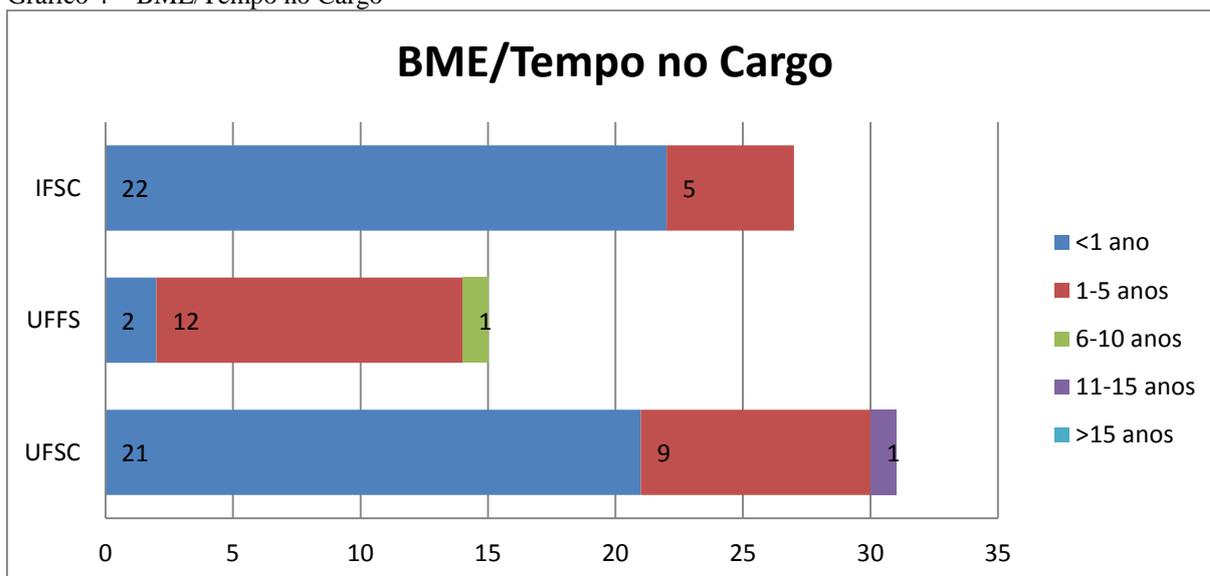
A “idade” das três Instituições é indicativa para os dados dos tempos de serviço nas instituições. A UFSC foi fundada oficialmente em 1960 (SANTA CATARINA, 1960) e o IFSC passou pela reestruturação que o equiparou às demais IFES em 2008 (BRASIL, 2008). Já a UFFS foi fundada em 2010 (BRASIL, 2009). Isto está refletido nos dados apresentados no gráfico 3. Enquanto na UFSC 51,61% dos BME tem mais de 20 anos de serviço, sendo a metade desse número com mais de 30 anos, nas outras duas instituições nenhum BME tem mais de 10 anos de serviço. Há que se ressaltar ainda que as três IFES pesquisadas passaram por momentos recentes de transição em sua gestão máxima com eleições para o cargo de Reitor. Nos casos da UFSC e do IFSC as novas administrações assumiram seus mandatos em 2016. No caso da UFFS a posse da nova administração ocorreu em 2015. Isto indica os resultados apontados no gráfico 4 onde são expressos os tempos dos BME nos cargos de direção. Enquanto que na UFSC 96,77% e na UFFS 93,33% dos BME tem menos até 5 anos no cargo de direção o IFSC tem todos os BME até o mesmo tempo – 5 anos.

Gráfico 3 – BME/Tempo na Instituição



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43

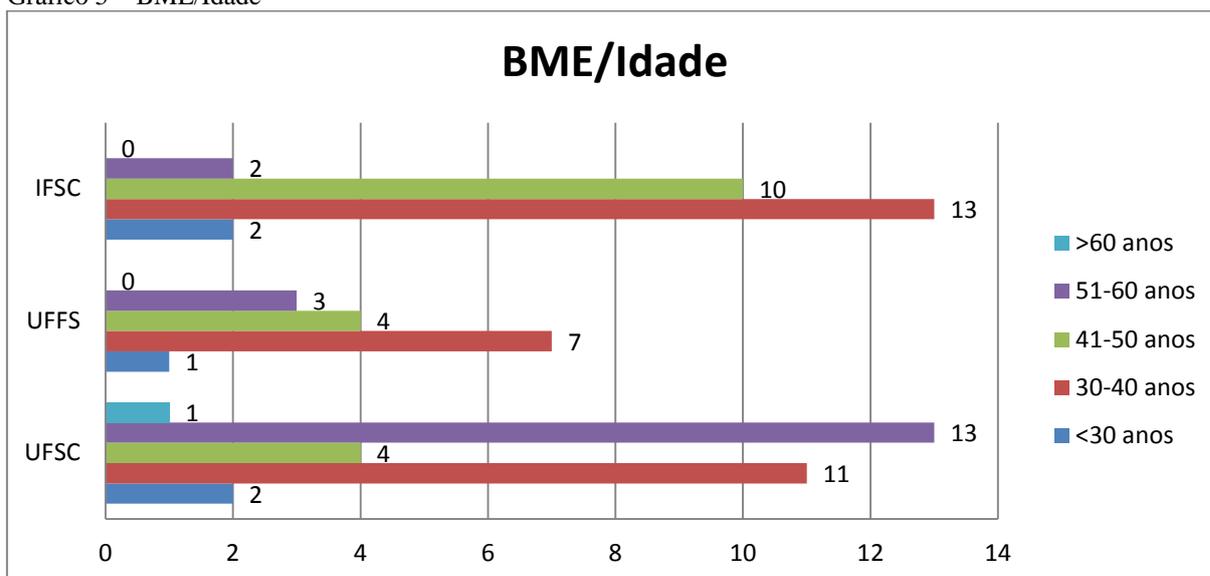
Gráfico 4 – BME/Tempo no Cargo



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

Outras três características importantes pesquisadas também ajudaram a compreender quem são os BME das IFES catarinenses. Essas características estão expressas nos gráficos 5, 6 e 7 e são elas: idade; gênero; e cor da pele. Quanto à idade há uma diferença significativa entre as instituições. Enquanto que a UFFS e o IFSC concentram, respectivamente, 80% e 92,59% dos BME até 50 anos de idade, a UFSC tem 45,16% desses servidores com mais de 50 anos. Destaca-se ainda que no IFSC 48,15% dos BME estão na faixa entre 30 e 40 anos de idade e na UFFS 46,67% desses servidores no mesmo intervalo. Estes resultados estão expressos no gráfico 5, onde estão os totais dos servidores por faixa etária.

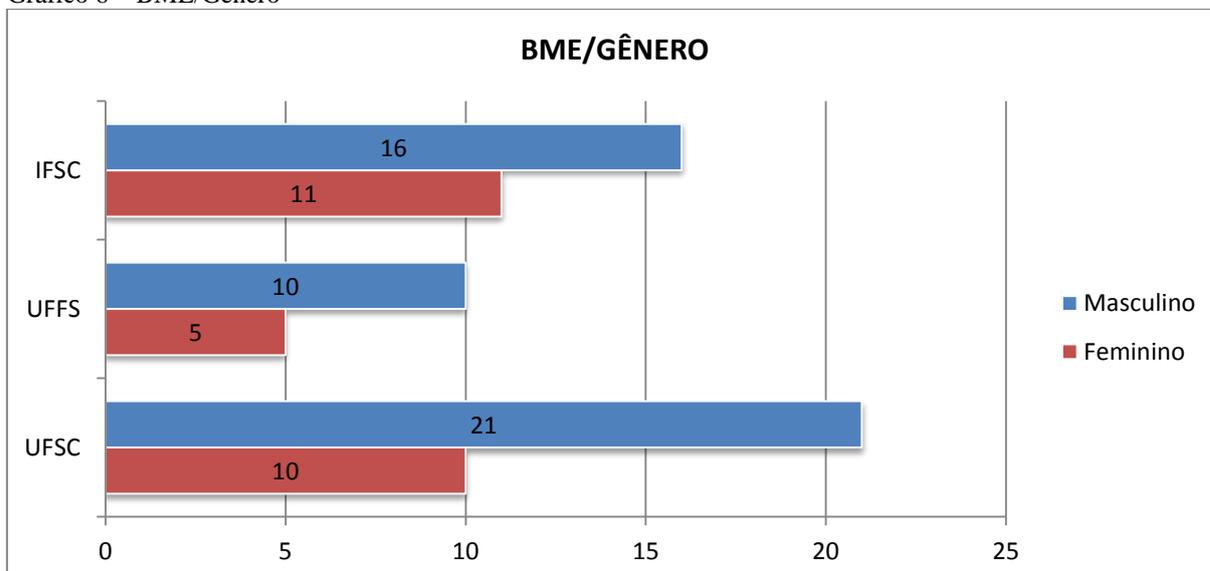
Gráfico 5 – BME/Idade



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

Outra característica importante levantada é ocupação por homens e mulheres dos cargos de BME nas IFES catarinenses. Neste caso houve uma semelhança entre a UFSC e a UFFS e um equilíbrio maior nos dados do IFSC. Na UFSC 67,74% dos cargos de direção nas áreas administrativas são ocupados por homens, enquanto que na UFFS esse valor é quase o mesmo, de 66,67%. Já no IFSC a ocupação dos cargos de BME por homens atinge o nível de 59,26%. O gráfico 6 apresenta a clara predominância masculina nos quadros de BME das IFES catarinenses.

Gráfico 6 – BME/Gênero

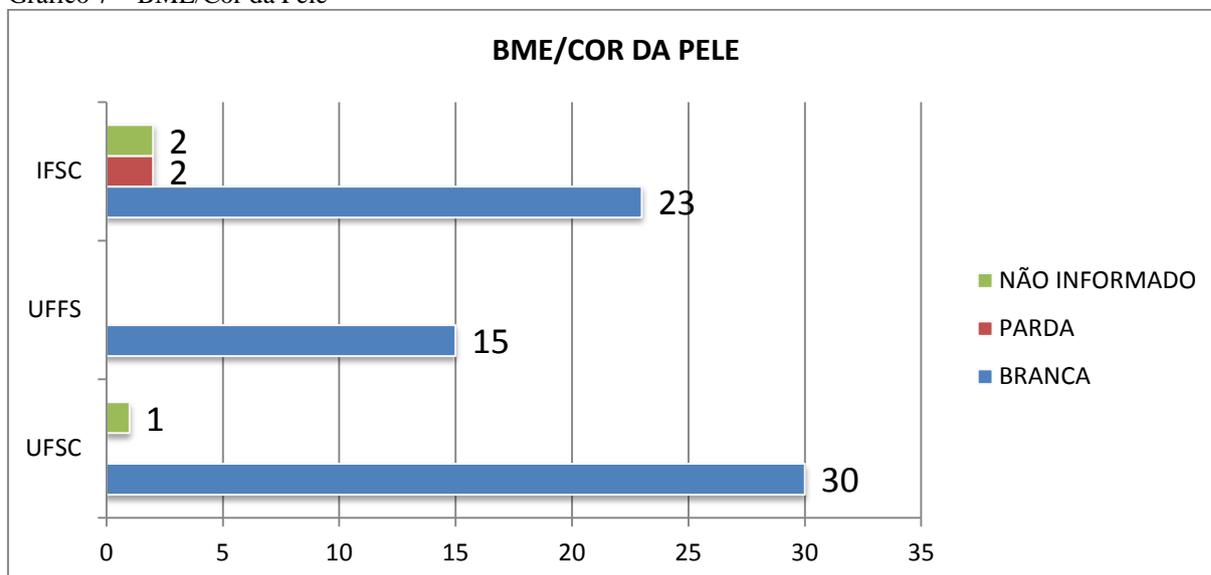


Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

A última característica de ocupação dos cargos de BME pesquisada é a cor da pele. Em todas as IFES há uma predominância de brancos nos cargos de BME. Na UFFS esse percentual é de 100%, o que ocorre também na UFSC, se for levado em consideração que a única ocorrência diferente de branca não é informada. Já no IFSC tem-se duas ocorrências de

parda e duas não informadas. Ainda assim, o percentual de brancos ocupando os cargos de BME nessas instituições é muito alto. O gráfico 7 apresenta os dados das instituições de forma nominal.

Gráfico 7 – BME/Cor da Pele



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos processos de pedido de acesso à informação n.º 23480.014663/2016-27, 23480.014662/2016-82 e 23480.014395/2016-43.

## CONCLUSÕES

As primeiras impressões do corpo técnico da burocracia de médio escalão das IFES catarinenses é que este está bem capacitado. Em sua grande maioria esses profissionais fazem jus à titulação maior do que o ensino superior. Este dado, ao menos em tese, demonstra que esses BME estão preparados para compreender as diferentes políticas públicas para a educação superior. Essas políticas, muitas vezes não exigem conhecimentos técnicos mais elevados do que o nível superior e os BME estão, como visto muito acima disso. Mas, a educação formal, por si só, não garante as competências necessárias para o desempenho do papel de intermediador entre a gestão e os burocratas da linha de frente.

A experiência prática pode se refletir em capacidade política para atuar nos cargos de BME. As IFES estudadas passaram, recentemente, por um processo de renovação dos cargos de BME devido à troca na direção máxima das Instituições. Ainda assim, em sua maioria, e sobretudo na UFSC, os BME possuem “tempo de casa” que garante, ao menos, experiência frente aos complexos acontecimentos dentro das Universidades Federais brasileiras. O BME tem de estar preparado para a atuação sobre esses eventos e para isso precisa aliar a capacidade técnica com a experiência prática. Essa aliança entre prática, política e técnica é fundamental para fazer o intermédio entre a gestão e a operação, o que coloca os BME, muitas vezes, “entre a cruz e a espada”.

Na teoria do Novo Serviço Público a representatividade e a democracia ganham muita força. Um estudo posterior a essa pesquisa pode ser a compreensão de como os BME chegam aos seus cargos. Muitas vezes a democracia dentro das IFES acaba no momento da eleição dos dirigentes máximos (Reitores) e não se configura nos demais níveis das organizações. Quando eleito o Reitor, então, designa os BME ou, de forma indireta, designa aqueles que irão designar os BME. Essa indicação política pode dificultar a representatividade interna do BME, uma vez que ele fica limitado na atuação política com a gestão, podendo perder o seu cargo em casos de discordância extrema.

A representatividade interna também precisa ser debatida entre as carreiras. A escolha entre docentes e TAE também deve respeitar a indicação dos setores. A predominância de docentes na burocracia de médio escalão pode indicar a forte indicação política dos cargos. Contudo, índices como o da UFSC não necessariamente representam escolhas democráticas, pois os TAE também podem atuar politicamente para conseguir essas indicações a partir da gestão. A linha de frente é formada por TAE dos mais diversos níveis e cargos, mas os dados mostram que os cargos de BME ainda são fortemente ocupados por docentes.

Para além das características da capacitação formal e da carreira da qual pertencem os BME, existe ainda a representatividade de gênero, geracional e étnica. Em geral, como visto, os cargos de BME são ocupados por homens, brancos e de meia idade. A representatividade necessária para se construir uma nova universidade pública não pode ter a mesma idade, o mesmo gênero e ser monocromática. Com a diversidade de públicos dessas instituições é imprescindível que os BME, como atores primordiais na gestão das políticas públicas, sejam representativos também em cor, gênero e idade. Um ambiente tão complexo deve ter representantes de todos os seus públicos em todos os níveis de gestão.

Conclui-se assim que a democracia deve ser a norteadora de uma nova concepção de universidade. A direção e os postos de comando devem ser, a exemplo do dirigente máximo, escolhidos pelas comunidades universitárias. Desta forma os cargos de BME podem se transformar em cargos representativos dessas comunidades. As diferentes políticas públicas, que exigem diferentes habilidades para a sua gestão, também podem ser melhor implementadas e avaliadas, uma vez que forem melhor compreendidas. Para uma nova universidade pública a democracia, a cidadania e a representatividade devem vir antes da eficiência e os BME são o pilar basilar dessa nova construção.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 10 fev.2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091,** de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 16 set.2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772,** de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei no 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei no 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos

8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei no 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 16 set.2016.

CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. S.; KNOP, M. N. H. Burocracia de médio escalão nos setores governamentais: semelhanças e diferenças. In: **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Org. Pedro Luiz Costa Cavalcante e Gabriela Spanguero Lotta. Brasília: ENAP, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Sage, 2010.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas públicas: princípios, propósitos e processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

KINGDON, J. W. **Agendas, Alternatives and public policies**. 2. ed. New York: Longman, 2003.

LOTTA, G. S.; PIRES, R. R.; OLIVEIRA, V. E. Burocratas de médio escalão: novos olhares sobre velhos atores da produção de políticas públicas. In: **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetória e atuação**. Org. Pedro Luiz Costa Cavalcante e Gabriela Spanguero Lotta. Brasília: ENAP, 2015.

OSZLAK, O. **Políticas Públicas e Regimes Políticos: Reflexões a Partir de Algumas Experiências Latino-Americanas**. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 16, n.º 1, p. 17 – 60, jan. – mar. 1982.

OLIVEIRA, A. **Burocratas de linha de frente: executores e fazedores das políticas públicas**. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 46, n.º 6, p. 1551 – 73, nov. – dez. 2012.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. São Leopoldo: ano I, número I, p.1-14, jul. 2009.

SECCHI, L. **Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.