

MODELOS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

MODELS OF UNIVERSITY MANAGEMENT: A REVIEW OF LITERATURE

Alysson Ribeiro Paiva¹

Marilene de Souza Campos²

RESUMO:

O presente trabalho tem por objetivo apresentar resumidamente os principais modelos utilizados para descrever e classificar as formas de gestão encontradas nas universidades. Foram apresentados trabalhos na área dos autores Dagnino e Gomes (2002), Hardy e Fachin (1996) e Leitão (1993) que ainda se mostram relevantes e adaptados à realidade brasileira. Para facilitar a leitura e incentivar o interesse pelo estudo de seus modelos, suas principais ideias foram condensadas em quadros resumo e foi realizado um incentivo para que novos estudos sejam realizados na área de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública; Gestão Universitária; Modelos de Gestão Universitária.

ABSTRACT:

The goal of this paper is to show briefly the main models that are used to classify the management forms on the universities. It was shown research around the authors Dagnino e Gomes (2002), Hardy e Fachin (1996) e Leitão (1993) that are relevant and adapted for Brazilian reality. To make the reading easy and to incentive the interest for this study and its models, its main ideas were condensed in summary tables and it was realized an incentive for new studies in the research area.

KEYWORDS: Public Management; University Management; Models of University Management

01 – INTRODUÇÃO

Dentro do campo de estudo da Gestão Pública observa-se uma grande miríade de possibilidades de pesquisa, uma vez que são vários os tipos de instituições existentes e possíveis, cada uma com suas idiossincrasias. Para tal, é necessário que os modelos de estudo sejam cada vez mais específicos, de modo a se adequarem melhor ao objeto estudado. Neste trabalho abordaremos sobre a gestão universitária de instituições públicas.

¹ Mestre em Administração Pública e graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Administrador da Universidade Federal de Viçosa Campus Rio Paranaíba. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9177010680037528>

² Doutora e mestra em Sociologia pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro e graduada em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora da Universidade Federal de Viçosa *campus* Rio Paranaíba e coordenadora do Mestrado Profissional em Administração Pública. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2307841968343242>.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Historicamente é grande a importância outorgada às instituições públicas de ensino superior na promoção de ensino, pesquisa e extensão de qualidade no Brasil. E com especial atenção às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que se encontram espalhadas em todos os estados do país na forma de universidades, institutos e centros educacionais. Na busca por garantir a oferta de serviços de qualidade, foram atribuídas a essas instituições garantias constitucionais às suas existências e autonomia, como expressa no artigo 207 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que lhes dá competência para autogestão didática, científica, administrativa, financeira e patrimonial, de modo a possibilitar a execução de suas atividades de modo independente, ampliando as possibilidades científicas e educacionais.

De modo complementar a Lei no. 5.540/1968, promulgada durante o regime militar, compartilha de uma visão autônoma para as IFES. Ao tratar do processo de escolha dos reitores nas universidades federais a lei prevê mecanismos democráticos para as indicações de candidatos ao posto, como as listas tríplices, ainda que a prerrogativa da escolha de fato desde então seja dada ao presidente da república (BRASIL, 1968). Essa dinâmica, que reconhece a consulta eleitoral informal como um critério legítimo, fortalece as práticas universitárias regulares de escolhas democráticas e o empoderamento de seus diversos segmentos, que na definição de Fung e Wright (2003) significa a devolução da autoridade para a tomada de decisões públicas relativas a problemas locais para as comunidades envolvidas e seus atores. Tal dinâmica é importante de se analisar e compreender devido à sua capacidade de promover a colaboração e a participação efetiva das pessoas nas decisões, representando-as tanto no sistema político quanto na administração burocrática.

Além disso, ele tem relação direta com as garantias que a legislação dá à autonomia aos reitores e demais gestores universitários em suas atividades, uma vez que têm o direito de indicar pessoas de sua confiança para ocupar cargos dentro de suas instituições e também acerca da liberdade das universidades definirem suas próprias regras para casos não previstos em lei. Tudo isso contribui para a formação de uma dinâmica política interna própria, com a formação de grupos e tensões relacionadas ao cenário.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Para a configuração da gestão política das universidades, o artigo 16 da Lei no. 5.540/1968 (BRASIL, 1968) é bastante claro quanto à exigência de órgãos colegiados, à importância das eleições periódicas e à limitação temporal (04 anos) para o exercício do mandato de reitor. A legislação opta, nesse aspecto, pela gestão colegiada, que é uma das formas de governança no setor público, por se consistir na autoridade, no gerenciamento e no controle do poder de governo (BANCO MUNDIAL, 2000 apud SANTOS, 2001, p.7).

Considerando essa realidade temos ainda que as IFES fazem parte da Administração Pública no Brasil. Isso faz com que, além de ter a valorização e exigência de uma a gestão democrática nas instituições, também há uma busca por eficiência, eficácia, efetividade e *accountability* em suas ações (ABRUCIO, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2007; O'DONNELL, 1998). Assim, é dever dos envolvidos nos processos decisórios balancear aspectos técnicos e democráticos em suas escolhas. Para tal, é essencial que sejam observadas as boas técnicas de gestão que produzam resultados, tal qual ocorre nas empresas privadas, e ao mesmo tempo reconhecer os aspectos particulares da administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Considerando o exposto, faz-se relevante o estudo de trabalhos que propiciem modelos para o estudo dessas instituições, de modo a termos norteadores para a classificação da gestão dentro das IFES.

02 – ASPECTOS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Diante do que acabamos de contextualizar, devemos observar primeiramente as especificidades da gestão universitária, que se mostra altamente complexa. Segundo Baldrige *et al* (1971), tal complexidade é acentuada pela dualidade administrativa dentro das IFES, que são constituídas ao mesmo tempo por uma estrutura administrativa burocrática e por uma estrutura acadêmica de organização. Somando-se isso ao fato de que suas estruturas universitárias são de natureza colegiada, devemos frisar a necessidade de se conciliar a atuação direta de indivíduos com diferentes perfis, como docentes, discentes, servidores técnico-administrativos e membros da comunidade acadêmica.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Na análise da gestão nas IFES é preciso enfatizar que essas organizações devem ser estudadas em seu contexto específico, já que mantêm estruturas de funcionamento próprios e altamente complexas, conforme detalha Leitão (1993, p. 1):

A Universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com objetivos diversificados e imprecisos, executora de tarefas múltiplas. Suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, requerem uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à Universidade. Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna.

Tais características se dão pelo caráter multidisciplinar de sua atuação e pelo fator estratégico do conhecimento produzido e difundido por essas instituições, bem como do capital humano altamente especializado do qual necessita. Esse conjunto de fatores torna as universidades organizações únicas em seu funcionamento e de indiscutível relevância social. No caso das IFES brasileiras, a complexidade organizacional ganha contornos próprios, pois também devemos considerar tanto sua autonomia relativa de gestão quanto seu papel como parte da administração pública do país, sendo ao mesmo tempo relativamente autônomas e subordinadas ao Ministério da Educação e à Presidência da República.

Nesse contexto, se por um lado elas têm autonomia em sua gestão interna, por outro estão fortemente ligadas ao poder executivo, que tem a prerrogativa de indicar gestores, definir planos e diretrizes de longo prazo para a criação e alteração de cursos ainda a definição do orçamento das instituições, o que limita consideravelmente a autonomia das IFES e de seus colegiados (LEITÃO, 1990).

Soma-se a isso, ainda, a exigência de que a gestão interna das IFES não seja apenas autônoma, mas também democrática, como prevê a LDB:

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL, 1996).

Para Hansen (2012, p. 115) o espaço universitário é único em nossa sociedade, oferecendo possibilidades democráticas reais, afirmando que considera a

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Universidade, principalmente a estatal, a instituição ainda constituída com os pilares conceituais do espaço público democrático por excelência. Resiste ainda como instância do público, onde a pluralidade de ideias é permitida e até desejada, cabendo ainda em seu espaço a formulação de questionamentos e a resistência à normalização dos valores massificados e dos modismos efêmeros, esses aceitos por uma sociedade que os abraça como se não houvesse outra possibilidade de caminho a seguir, sem nem ao menos conseguir justificá-los adequadamente.

Mesmo assim, de acordo com a legislação vigente, vê-se que mesmo a gestão democrática nas IFES sofre de um viés de pesos, pois há uma concentração de poder na classe docente. Por outro lado, temos nas universidades brasileiras uma prática na tomada de decisões aparentemente burocratizada, com traços racionais e valorização da hierarquia. Dagnino e Gomes (2002) apontam que o

[...] processo de elaboração da política universitária é presidido pelo Reitor, assessorado pelos seus Pró-reitores, cada um encarregado das várias áreas-meio e áreas-fim em que se dá a atuação da universidade, através de inúmeras comissões, órgãos colegiados, etc., cada um com seu responsável. Essa “cadeia de comando” é encimada por um Conselho Superior, que tem como responsabilidade central tomar as grandes decisões concernentes à instituição e elaborar seu planejamento estratégico. O fato de que ele se limite a acolher as recomendações das comissões, referendar os atos executivos da Reitoria e acatar, dando a elas livre curso, as decisões burocráticas tomadas nas instâncias acadêmicas (institutos, faculdades e departamentos), dá uma ideia do verdadeiro caráter do processo decisório na universidade. (DAGNINO e GOMES, 2002. p. 63).

Aos situar a gestão das universidades como similar à de demais organizações, Minzberg (1983) argumenta que embora elas possuam características próprias dentro do parâmetro sistêmico e contingencial, assemelham-se a organizações burocráticas, conforme descrito no modelo weberiano. Isso porque seu sistema hierárquico, exigências de corpo técnico e meritocracia interna as identificam como o modelo.

Já Baldrige (1971) e Baldrige *et al* (1971) consideram que a gestão universitária se encontra em um estado divergente do burocrático, sendo melhor explicada por um modelo político baseado na teoria do conflito. Na visão dos autores, o modelo burocrático, por possuir maior rigidez, contrasta com o dinamismo presente no meio acadêmico. Isso se daria porque o modelo participativo universitário normalmente é baseado em colegiados, nos quais é possível tanto deliberações voltadas ao consenso, se legitimando e encerrando conflitos pela vontade da maioria, quanto o conflito político de poder na gestão universitária.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

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

No Brasil, uma importante análise da gestão universitária foi realizada por Leitão (1993), que entende que a forma de administração em uma universidade confunde-se com seu processo decisório. Isso se justificaria porque, ao falar do gestor universitário, o autor aponta que

[...] seu cotidiano é resolver problemas e explorar oportunidades. A decisão é a essência do ato administrativo e permeia todos os níveis da organização. Se soubermos como uma organização toma suas decisões, saberemos como ela funciona (LEITÃO, 1993, p. 72)

Verifica-se então que o estudo da gestão universitária deve ser realizado considerando tanto seus aspectos gerenciais enquanto uma organização pública quanto sob o viés de sua condição de instituição acadêmica. A seguir apresentaremos alguns modelos aplicados por pesquisadores da área.

03 – MODELOS E CLASSIFICAÇÕES DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A utilização de modelos para o entendimento de fenômenos organizacionais é bastante útil para qualquer pessoa que queira pesquisar a respeito. Devemos, contudo, ter em mente que são generalizações mais ou menos concisas e que para cada objeto estudado é necessário que se faça a devida relativização e adequação dos métodos e modelos utilizados.

Considerando esse entendimento e retornando à gestão universitária, iniciaremos com os cinco modelos básicos utilizados por Leitão (1990, 1993) para classificar a gestão universitária, os quais ele derivou do comportamento decisório adotado pelas instituições, chegando aos modelos: racional, burocrático, político, consensual e anárquico. Resumidamente, o racional é aquele que busca a maximização de resultados segundo valores definidos a priori; o burocrático atende

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

ao modelo weberiano, com ênfase nos procedimentos e estruturas organizacionais; o político é voltado às discussões, conflitos, multiplicidade de valores e resoluções não-consensuais; o consensual busca a satisfação da maioria e o compartilhamento de responsabilidades; e o anárquico atribui ao acaso grande parte das decisões, que aconteceriam acidentalmente e/ou em janelas de oportunidade. Todos os modelos estão melhor sintetizados no quadro a seguir:

Quadro 1: Comparação entre os modelos de decisão aplicáveis à Universidade

| Modelo Fator | Político | Colegial | Burocrático | Racional | Anarquia organizada |
|---|---|---|--|---|--|
| Imagem básica | Sistema político | Comunidade profissional | Burocracia hierarquizada | Organização eficiente | Sistema ambíguo |
| Processo de mudança | Preocupação principal | Preocupação menor | Preocupação menor | Preocupação menor | Preocupação menor |
| Conflito | Vista como normal; chave para análise da influência política | Vista como anormal; eliminado numa “autêntica comunidade de <i>scholars</i> ” | Visto como anormal; para ser controlado por sanções burocráticas | Visto como anormal; para ser administrado com base nos objetivos da organização | Visto como anormal; numa organização de interesses e valores múltiplos e difusos |
| Visão da estrutura social | Pluralística, fracionada por subculturas e grupos de interesses diferentes | Unitária, integrada pela “autêntica comunidade de <i>scholars</i> ” | Unitária, integrada pela burocracia formal | Unitária, integrada pelos objetivos e metas da organização | Pluralística, fracionada e fluida |
| Fundações teóricas básicas | Teoria do conflito, teoria dos grupos de interesses, teoria dos sistemas abertos, teoria do poder comunitário | Teoria das relações humanas, literatura sobre profissionalismo | Teoria da burocracia, teoria de sistemas formais | Teoria da firma da economia neoclássica | Teoria comportamentalista |
| Visão do processo decisório | Negociação, barganha e processo de influência política | Compartilhado: decisões colegiadas | Racionalista, formal, procedimentos burocráticos | Racionalista, formal, procedimentos novos não-repetitivos | Anárquico, não-proposital, com desarticulação parcial entre problemas e escolhas |
| Estabelecimento de metas e políticas | Ênfase na formulação | Imprevisível, provável maior ênfase na formulação | Ênfase na execução | Ênfase na formulação | Imprevisível quanto à formulação e à execução |

Fonte: Leitão (1993, p. 76)

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Cabe ressaltar a grande proximidade entre os modelos burocrático e racional, que não se excluem e se confundem sob alguns aspectos, algo facilmente assimilável pelo composto racional dos arranjos burocráticos. Outro ponto de encontro é entre os modelos político e colegiado, no qual o segundo comporta-se como um derivado do primeiro. Com base no apontado por Leitão (1993), temos a complexidade das organizações universitárias melhor explorada, abrindo margem para um espectro mais amplo de interpretação de suas formas de gestão. Ao propor seus cinco modelos, possibilita o estudo individualizado de cada instituição, suprimindo uma possível generalização de “universidade brasileira”.

Outro estudo conduzido no Brasil, de Hardy e Fachin (1996), segue um caminho parecido, ao considerar que no ambiente universitário coexistem autonomia e liberdade (sob o viés acadêmico) no mesmo espaço de uma organização burocrática sob um sistema político colegiado. Os autores apontam então três modelos para explicar nossa gestão universitária: o burocrático; o colegiado (político); e a anarquia organizada (ou *garbage can*). Sua análise, além de explorar diferentes vertentes para o estudo dessas instituições, também reafirma seu caráter complexo e plural.

Para os autores, o aspecto burocrático viria do aparato administrativo universitário. Paradoxalmente, como forma de garantir o modelo de atuação descentralizado e democrático, as instituições acabam por aderir ao excesso de ritos e trâmites processuais materializados em uma grande “papelada” e em morosidade nos processos. A burocracia serviria então para racionalizar e operacionalizar a democracia, traduzindo-a em parte como respeito às regras, trazendo consigo suas características básicas e disfunções, bem como o permanente conflito entre decisões democráticas e burocráticas.

O segundo modelo proposto, o colegiado, tem uma dualidade observada pelos autores. Ao mesmo tempo em que os colegiados concedem grande poder político aos docentes, considerados as figuras centrais da gestão, também diluem o poder individual de cada docente nas esferas de decisão. Essa dualidade ocorreria devido a dois fatores principais: os indivíduos que conseguem exercer seu poder na universidade ficam restritos às suas zonas de influência direta (departamentos, institutos, centros de ciências, etc.); e porque existem várias pessoas com nível similar

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

de poder na organização, gerando um sistema de pesos e contrapesos. Desse modo, o arranjo colegiado seria uma forma equilibrada de compartilhamento de poder.

E, por fim, o terceiro modelo de Hard e Fachin (1996), a anarquia organizada (ou *garbage can*) apresenta que o processo de tomada de decisão nas universidades muitas vezes seria capitaneado pelo acaso. Essa situação seria fruto de um conjunto de fatores, como a complexidade organizacional, propensão à morosidade na condução dos processos e difusão na distribuição do poder dentro das instâncias universitárias. De forma sucinta, quando as decisões não centralizadas se arrastam por meandros burocráticos, uma ideia “solta” conseguiria lograr êxito em janelas de oportunidade.

Outros estudos importantes na análise da gestão universitária brasileira foram os de Dagnino (2003, 2013) e Dagnino e Gomes (2002). Ao analisar o processo decisório aplicado à pesquisa nas IFES, os autores propõem que a forma de gestão de uma organização coincide com a forma pela qual seu processo decisório é levado a cabo, apontando quatro modelos básicos de tomadas de decisão: da burocracia profissional; de colegiados; modelo político e anarquia organizada (*garbage can*). O quadro a seguir adapta o proposto pelos autores:

Quadro 2: Processos de Decisão em Modelos Organizacionais

| Modelo | Características |
|-------------------------|---|
| Burocracia Profissional | Relativamente à burocracia tradicional, é descentralizado; Unidades autônomas, frouxamente ligadas entre si e com a organização, onde convivem democracia e descentralização com procedimentos legais padronizados que regulam a aprovação de programas, contratação de professores, promoção na carreira, etc. e que percorrem a estrutura hierárquica; Privilegia a dimensão de estrutura organizacional. |
| Colegiados | Decidir é construir consenso; Tensão colegiabilidade x burocracia: departamentos operam num sistema centralizado (administração central influente) ou descentralizado (com autonomia); Influência difusa, mas forte, do corpo de pesquisadores ou autoridade de um chefe ou líder poderoso, exercendo controle sobre seus departamentos autônomos |
| Político | Processo decisório não é por consenso, nem burocrático, mas por alinhamento político; Grupos com interesses e objetivos distintos, como consequência da especialização e da disputa por poder e recursos, convivem numa estrutura descentralizada e com pouco acoplamento. |
| Anarquia Organizada | Enfatiza a dimensão de processo; Atores não têm propósito definido no processo decisório; O comportamento da instituição não pode ser deduzido das intenções e interesses individuais; Ações individuais não produzem decisões racionais em nível institucional; Decisões carecem de intencionalidade, são determinadas por ausência de ação ou por acidente. |

Fonte: Adaptado pelo autor de Dagnino e Gomes (2002, p. 56 57)

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

Nota-se que tanto os estudos de Leitão (1993), Hardy e Fachin (1996) e Dagnino e Gomes (2002) convergem para o entendimento de que a gestão universitária apresenta características multifatoriais, sendo difícil sua generalização, devido aos fatores burocráticos, políticos e de gestão a ela inerentes. Mesmo assim, nota-se a recorrência de algumas características dentro dos modelos utilizados para descrever as possíveis formas de gestão existentes nas IFES, de acordo com seus traços predominantes.

Nota-se que os modelos apresentados por Dagnino e Gomes (2002), apresentam grande similaridade com os Hardy e Fachin (1996) e com os de Leitão (1993), de modo que são bastante complementares. Alguns autores dão mais destaque a este ou àquele, mas no geral têm contornos parecidos. No presente trabalho, para simplificar o entendimento, daremos preferência aos modelos propostos por Dagnino e Gomes (2002), por compreenderem de forma razoável as principais características de gestão apresentadas pelos demais autores e por simplificarem o entendimento em apenas 04 tipos principais.

Nota-se que o modelo democrático universitário atualmente vigente nas IFES é baseado em colegiados em suas instâncias decisórias, de modo que é desenhado para que se busque o consenso nas decisões. Entretanto, isso não significa que ele seja predominante no dia a dia das instituições, uma vez que é natural a sobreposição de modelos em seu cotidiano, com destaque para sua burocracia interna. Neste mesmo sentido, Leitão (1993, p.75) corrobora ao destacar “a dificuldade de separar os aspectos relacionados ao que é político e ao que é burocrático no exame de um processo de decisão” no ambiente universitário.

04 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme discutiremos ao longo deste trabalho, ressaltamos a importância do estudo das formas de gestão e tomada de decisão dentro das universidades brasileiras, em especial das IFES, das quais se têm mais análises realizadas. Vimos que a complexidade universitária extrapola o modelo burocrático, acrescentando suas peculiaridades de gestão democrática e colegiada e que os modelos apresentados

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

não devem ser tomados como definitivos, tampouco como os únicos existentes e aplicáveis, mas como modelos para embasamento e um ponto de partida para futuros estudos, que devem analisar caso a caso o que lhe seja aplicável e quais métodos seguir na hipótese que a instituição pesquisada não enquadre nos modelos já existentes.

Esperamos que as referências apresentadas e as ideias aqui resumidas sejam um ponto de partida útil a quem interesse expandir essa área do conhecimento sobre a gestão universitária.

05 – REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

BALDRIDGE, V. J. et al. Alternatives Model of Governance in Higher Education. In: BIRNBAUM, R. (org.). *Organization and Governance in Higher Education*. Massachusetts: Ginn Custom Publishing, 1971a.

BALDRIDGE, J. V. *Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations*. New York: Willey, 1971b.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

_____. Lei 5.5410, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 28 nov. 1968.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Burocracia pública e reforma gerencial. *Revista do Serviço Público de 1937 a 2007*, Brasília, número comemorativo dos 70 anos 29-48, p. 29-47, 2007.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

DAGNINO, Renato. A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política. *Revista Brasileira de Administração Política*, Salvador, v. 6, n. 1, p. 97-118, 2013.

_____. O Processo Decisório no Complexo Público de Ensino Superior e de Pesquisa Brasileiro: uma visão de análise de política. *REDES*, Vol. 10, Nº 20, Buenos Aires, diciembre de 2003, pp. 27-42. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/907/90702002.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2015.

DAGNINO, Renato; GOMES, Erasmo. A capacitação de gestores públicos: uma aproximação ao problema sob a ótica da administração política. *Revista Brasileira de Administração Política*, Campinas, v. 7, n. 4, p. 43-71, 2002.

FUNG, Archon; WRIGHT, Erik Olin. Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance. *Politics & society*, New York, v. 29, n. 1, p. 5-41, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.archonfung.net/papers/fungdeepdemocps.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2015.

HANSEN, Luiz Gilvan et al. Mudança Estrutural da Esfera Pública: Cinquenta anos de um texto atual e multifacetado. *Revista Problemata*, João Pessoa, v.3, n.2, p.101-126, 2012.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

LEITÃO, Sérgio Proença. Decisão na Academia I. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 27, n.1, p. 69-86, 1993.

_____. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v. 24, n.1 p. 31–43, 1990.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |

O'DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n44/a03n44.pdf>> Acesso em: 18 out. 2015.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 40, n.3, 2001.

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo | Número XVIII Volume I Jul-dez 2018 | Trabalho 06 Páginas 113-125 |
| http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia | periodicoscesg@gmail.com | |