



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS PROFESSOR
MILTON SANTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES SOBRE A UNIVERSIDADE

MATHEUS JULIO DE MELO

UNIVERSIDADE, GERENCIALISMO E NEOLIBERALISMO:
UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Salvador
2022

MATHEUS JULIO DE MELO

**UNIVERSIDADE, GERENCIALISMO E NEOLIBERALISMO:
UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade. Área de Concentração: Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade

Orientadores:

Prof. Dr. André Luis Mattedi Dias

Profa. Dra. Rita de Cássia Dias Pereira de Jesus

Salvador
2022

Melo, Matheus Julio de.

Universidade, gerencialismo e neoliberalismo: uma revisão crítica da literatura / Matheus Julio de Melo. - 2022.

79 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. André Luis Mattedi Dias.

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cássia Dias Pereira de Jesus.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos, Salvador, 2022.

1. Educação e Estado - Brasil. 2. Ensino superior e Estado - Brasil. 3. Universidades e faculdades públicas - Brasil - Administração. 4. Neoliberalismo. I. Dias, André Luis Mattedi. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos. III. Título.

CDD - 378.81

CDU - 378.1 (81)

MATHEUS JULIO DE MELO

UNIVERSIDADE, GERENCIALISMO E NEOLIBERALISMO: UMA REVISÃO CRÍTICA DA LITERATURA

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade, do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 20 de maio de 2022.

Banca examinadora



Profª Dr.ª Andréa Alice Rodrigues Silva (UFRB)



Profª Dr.ª Georgina Gonçalves Dos Santos (UFBA)



Documento assinado digitalmente
JORGE LUIZ LORDELO DE SALES RIBEIRO
Data: 25/05/2022 16:30:06-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Jorge Luiz Lordelo De Sales Ribeiro (UFBA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de dizer o quão difícil foi entrar nessa caminhada concomitantemente com a pandemia de Covid-19 que assolava o mundo, diversas dificuldades foram vencidas nesse percurso, como o medo e a incerteza sobre o futuro da humanidade, bem como o desafio de cursar o mestrado em formato remoto e realizar as atividades laborais em formato home office. Contudo, tivemos que aprender a reaprender a viver.

O meu primeiro agradecimento é a Deus, por estar sempre presente na minha vida, proporcionando oportunidades e me dando força para vencer todos esses obstáculos. Por todos os planos que fez na minha vida, e pelas pessoas maravilhosas que colocou no meu caminho.

À minha família, muito obrigado por todo amor e cuidado, e por estarem sempre presente me incentivando diante de cada escolha, e se orgulhando por cada pequeno passo conquistado.

Ao meu companheiro Adalberto, por todo amor, cuidado, paciência, apoio e confiança que depositou em mim.

Aos meus orientadores, o Prof. Dr. André Luis Mattedi Dias e a Profa. Dra. Rita de Cássia Dias Pereira de Jesus, verdadeiros multiplicadores do conhecimento. Obrigado por todas as oportunidades, ensinamentos e por essa prazerosa convivência. Obrigado por terem acreditado em mim!

Aos professores doutores: Andrea Alice, Elisabete Santos, Eniel Santo, Georgina Gonçalves e Jorge Sales, por sempre acharem uma horinha para me ajudar, em meio as agendas lotadas de compromissos. Muito obrigado pelas ricas contribuições e por fazerem parte deste trabalho.

Ao corpo acadêmico, docente e técnico do EISU, obrigado por contribuírem para o meu aprendizado.

E a todos aqueles que contribuíram de forma indireta para esta conquista, minha gratidão à todos.

MELO, M. J. Universidade, gerencialismo e neoliberalismo: uma revisão crítica da literatura. 2022. 80 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2022.

RESUMO

Esta dissertação busca discutir os efeitos negativos do gerencialismo e do neoliberalismo no ensino superior público no Brasil. Para isso, o trabalho consiste na construção de dois artigos por meio de uma revisão de literatura de pesquisas empíricas que tratam da perspectiva crítica sobre a influência do gerencialismo e do neoliberalismo no âmbito educacional. A pesquisa consiste em identificar os principais elementos que fundamentam o gerencialismo e a sua influência na gestão universitária, buscando sistematizar as principais características do gerencialismo e da performatividade, bem como suas consequências na gestão da universidade. A análise do tema permitiu concluir que o fluxo performático que vem se estabelecendo na educação pública brasileira, tem modificado a concepção de educação e de universidade, na medida em que utilizam técnicas de controle e gestão utilizadas na iniciativa privada dentro da universidade pública brasileira. Os resultados da pesquisa evidenciaram que no Brasil, o modelo gerencial de gestão pública se difundiu atrelado à ideia de modernização do Estado brasileiro, buscando proporcionar uma gestão pública que tornasse mais eficiente e eficaz, ao incorporar instrumentos e práticas do setor privado na administração pública, inclusive na universidade. No entanto, os resultados mostram que o modelo gerencialista não foi capaz de atender as necessidades e anseios da população. O gerencialismo inseriu na gestão das universidades públicas, princípios que impactaram na sua atuação em termos de, por exemplo, competição, posicionamento em rankings, ênfase em números e resultados, produtividade e desempenho, e isso influenciou na forma de gerir a universidade pública. Desse modo, constatou-se diversas críticas tecidas a este modelo, inclusive na literatura internacional, e a inegável influência do gerencialismo no ensino superior afetando de modo abrangente a gestão e formação oferecida pelas universidades brasileiras.

Palavras-Chaves: Universidade; Gerencialismo; Gestão Pública; Educação.

MELO, M. J. University, managerialism and neoliberalism: a critical review of the literature. 2022. 80 f. Dissertation (Master) – Postgraduate Program in Interdisciplinary Studies on the University, Institute of Humanities, Arts and Sciences Professor Milton Santos (IHAC), Federal University of Bahia (UFBA), Salvador, 2022.

ABSTRACT

This dissertation seeks to discuss the negative effects of managerialism and neoliberalism on public higher education in Brazil. For this, the work consists of the construction of two articles through a literature review of empirical research that deal with the critical perspective on the influence of managerialism and neoliberalism in the educational field. The research consists of identifying the main elements that underlie managerialism and its influence on university management, seeking to systematize the main characteristics of managerialism and performativity, as well as their consequences in university management. The analysis of the theme allowed us to conclude that the performance flow that has been established in Brazilian public education has modified the conception of education and university, insofar as they use control and management techniques used in the private sector within the Brazilian public university. The research results showed that in Brazil, the managerial model of public management spread linked to the idea of modernization of the Brazilian State, seeking to provide a public management that would make it more efficient and effective, by incorporating instruments and practices of the private sector in public administration, even at the university. However, the results show that the managerial model was not able to meet the needs and desires of the population. Managerialism introduced principles into the management of public universities that impacted their performance in terms of, for example, competition, positioning in rankings, emphasis on numbers and results, productivity and performance, and this influenced the way in which the public university was managed. In this way, there were several criticisms made to this model, including in the international literature, and the undeniable influence of managerialism in higher education, affecting comprehensively the management and training offered by Brazilian universities.

Keywords: University; Managerialism; Public administration; Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estatísticas da Educação Superior no Brasil	53
Quadro 2 – Tendências da Abordagem Pós-Gerencialista.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP Teixeira	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NPG	<i>New Public Management</i>
NGP	Nova Gestão Pública
OIC	Organizações Intensivas em Conhecimento
PDRAE	Plano Diretor de Reforma Administrativa do Estado
PROUNI	Programa Universidade Para Todos
PSO	<i>Public Service Orientation</i>

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
ARTIGO 1: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O GERENCIALISMO, APLICADO À ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA	12
RESUMO	12
ABSTRACT	12
GERENCIALISMO: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITO	13
REFORMA DE ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)	16
AS TRÊS FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL	19
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA	20
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	20
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL	22
CICLOS DA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL	25
GERENCIALISMO PURO	25
CONSUMERISM	25
PSO - PUBLIC SERVICE ORIENTED	27
ACCOUNTABILITY	28
PROMESSAS E RESULTADOS DO GERENCIALISMO	30
A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO E NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	33
CRÍTICAS AO MODELO GERENCIAL NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO E DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
ARTIGO 2: A COMPLEXA RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE, GERENCIALISMO E NEOLIBERALISMO: UMA REVISÃO DE LITERATURA	41
RESUMO	41
ABSTRACT	41
INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS E A IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO ENSINO SUPERIOR	42
INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS	42

IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO ENSINO SUPERIOR	48
IMPLICAÇÕES E RESULTADOS DA INSERÇÃO DA POLÍTICA GERENCIAL E NEOLIBERAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.	51
TENDÊNCIAS DA LITERATURA PÓS-GERENCIALISTA E PÓS-NEOLIBERAL	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO	68
REFERÊNCIAS	71

1. INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública (NPM) ou ainda gerencialismo, gera uma nova cultura gestonária e propicia o perfil de uma nova administração universitária, que valoriza a eficiência, a eficácia, a efetividade e a produtividade em detrimento da formação humanístico-cultural. Este trabalho tem como foco o discurso gerencialista que atualmente se instala no espaço universitário na concepção da Nova Gestão Pública (NPM) em conformidade com a reestruturação do Estado no contexto global a partir da década de 1990.

A valorização das técnicas utilizadas nas organizações privadas ganham corpo e a ênfase na eficiência, na eficácia, na produtividade e efetividade se incorporam ao modelo da administração pública, tomando proporções que secundarizam o saber pedagógico e a formação humanística-cultural. Nesta nova forma de gestão, o fundamental é aderir às práticas das organizações privadas e focar as questões em termos de custos, onde a relevância se concentra no fator quantitativo em detrimento do qualitativo.

Esta dissertação surge com o objetivo de compreender melhor os conceitos do gerencialismo e os seus impactos referentes à inserção das práticas gerencialistas e neoliberais na administração pública universitária. O desenvolvimento deste trabalho partiu principalmente da vivência do autor na gestão universitária enquanto servidor técnico-administrativo da UFBA e formação acadêmica em administração, além da necessidade de preencher uma lacuna deixada pela ausência na literatura de pesquisas que tratam do assunto em relação à administração universitária, sobretudo pesquisas que buscam apresentar uma perspectiva crítica sobre a inserção do gerencialismo e do neoliberalismo no âmbito das universidades públicas brasileiras e sobre as principais tendências da literatura Pós-Gerencialista e Pós-Neoliberal.

O presente trabalho busca, contudo, analisar a experiência brasileira sobre o processo de implantação do gerencialismo nas universidades, analisando os principais conceitos constitutivos do gerencialismo desde o início do seu percurso histórico e do neoliberalismo aplicados à gestão universitária. Além disso, verificar os resultados da inserção dessas práticas gerenciais e neoliberais na universidade, a partir de uma revisão de literatura crítica sobre a temática, buscando estabelecer quais as perspectivas e possibilidades a partir dessas críticas tecidas.

O referencial teórico do presente trabalho evidencia o surgimento e a expansão do gerencialismo na administração pública, inclusive na administração universitária, efetivado por meio da Reforma do Estado, tendo como principais fundamentos a racionalização do

trabalho e a mercantilização dos processos administrativos. O percurso metodológico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, de forma a aproximar o pesquisador do objeto de estudo, identificando as referências que fundamentam o trabalho.

A pesquisa bibliográfica indicou algumas obras, principalmente da literatura internacional, que discutem a partir de diversas abordagens a influência do gerencialismo e da performatividade na universidade pública, possibilitando analisar o surgimento e a expansão de modelos de administração pública embasados nestas tecnologias políticas, utilizados em vários países do mundo.

Assim, por meio da realização deste trabalho, é possível compreender como tem se constituído a relação entre Universidade, gerencialismo e Neoliberalismo, além de verificar como essa relação tem se mostrado prejudicial ao ambiente acadêmico e à gestão universitária que estão cada vez mais competitivos e parecidos com os ideários utilizados na iniciativa privada.

A seguir estão dispostos os dois artigos produzidos ao longo deste estudo. As referências dos mesmos não foram agregadas nessa seção, mas estão compiladas no final deste trabalho.

2. ARTIGO 1: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O GERENCIALISMO, APLICADO À ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

RESUMO

A Nova Gestão Pública (NGP) é uma realidade em diversos países, como nos Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e outros onde foi promovida a reforma gerencial do Estado. No Brasil, Bresser Pereira, ministro do governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995, promoveu essa reforma a partir do plano diretor de Reforma Administrativa do Estado (PDRAE). Tema que é realidade na atual administração pública brasileira, a NGP, traz práticas do setor privado para serem implementadas na gestão pública. O objetivo deste artigo é contextualizar os modelos de gestão utilizados pela administração pública ao longo da sua história, como o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo; Além disso, com este artigo pretende-se alertar sobre a influência do gerencialismo na administração pública, sobretudo no âmbito educacional e sobre as críticas que estão sendo tecidas a este modelo gerencial, inclusive em literatura internacional.

Palavras-chaves: Nova Gestão Pública, Gerencialismo e Administração Pública.

ABSTRACT

The New Public Management (NGP) is a reality in several countries, such as the United States, England, New Zealand and others where managerial reform of the State was promoted. In Brazil, Bresser Pereira, minister of the government of Fernando Henrique Cardoso in 1995, promoted this reform based on the master plan for the Administrative Reform of the State (PDRAE). Theme that is a reality in the current Brazilian public administration, the NGP, brings private sector practices to be implemented in public administration. The aim of this article is to contextualize the management models used by public administration throughout its history, such as patrimonialism, bureaucracy and managerialism; Furthermore, this article is intended to alert about the influence of managerialism in public administration, especially in the educational sphere, and about the criticisms that are being made to this managerial model, including in international literature.

Keywords: New Public Management, Managerialism and Public Administration.

GERENCIALISMO: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITO

No final da década de 1970, tiveram início transformações políticas e econômicas regionais que vieram a impactar intensamente a economia e a política, globalmente. Uma doutrina até então obscura e minoritária - que passou a ser reconhecida como “neoliberalismo” (PAULANI, 2011, pp. 36–37) - foi adotada como orientação para as políticas econômicas dos Estados Unidos e do Reino Unido, respectivamente, pelo presidente republicano Ronald Reagan e pela primeira-ministra Margaret Thatcher (HARVEY, 2011, pp. 1–2).

O neoliberalismo foi elaborado inicialmente sob a liderança de expoentes do pensamento econômico conservador angloamericano, como Friedrich Hayek, Ludwig von Mises, Milton Friedman, além do filósofo Karl Popper, dentre outros, que fundaram a Sociedade Mont Pelerin em 1947 com o objetivo de elaborar e difundir uma doutrina que se contrapusesse à intervenção do Estado na economia capitalista, tal como vinha acontecendo à época, principalmente, devido à influência de John Maynard Keynes nas políticas econômicas dos Estados Unidos e do Reino Unido, resultando no ciclo de desenvolvimento e bem estar social - o *Welfare State* - que durou do final da II Guerra até a década de 1970. Durante esses 30 anos de hegemonia do keynesianismo, o neoliberalismo permaneceu minoritário e na obscuridade (PAULANI, 2011)

Neoliberalism is (...) a theory of political economic practices that proposes that human well-being can best be advanced by liberating individual entrepreneurial freedoms and skills within an institutional framework characterized by strong private property rights, free markets, and free trade. The role of the state is to create and preserve an institutional framework appropriate to such practices.(HARVEY, 2011, p. 2)

De acordo com a doutrina neoliberal, a amplitude de atuação do Estado deve ser mínima, limitando-se a garantir as condições políticas, administrativas e jurídicas para o funcionamento próprio e livre dos mercado ou para o seu estabelecimento em áreas anteriormente ocupadas pelo Estado, como educação, saúde, seguridade social, saneamento e meio ambiente.

A ideia era que qualquer intervenção do Estado, fosse direta ou por intermédio de empresas estatais, tiraria a liberdade dos indivíduos. Era preciso preservar o capitalismo como economia de mercado, com o Estado assumindo um papel

mínimo. Qualquer outra forma faria com que as pessoas entrassem em rota de servidão a uma autoridade.(PAULANI, 2011, p. 36)

Ora, os 30 anos dourados do capitalismo do *Welfare State* e da hegemonia da teoria econômica keynesiana chegaram ao fim com a crise cíclica capitalista da década de 1970, quando o governo americano rompeu unilateralmente o acordo de Bretton Woods e gerou grande instabilidade na relações econômicas e comerciais internacionais. No final daquela década, teve início uma guinada global em direção às práticas político-econômicas neoliberais, depois da ascensão de Ronald Reagan e de Margaret Thatcher aos governos dos Estados Unidos e do Reino Unido, respectivamente. Durante seus mandatos, eles implementaram uma profunda remodelação do Estado e dos serviços públicos nos moldes neoliberais, inclusive, promovendo desregulamentação e flexibilização dos marcos legais, assim como a privatização dos serviços públicos em áreas como segurança, saúde, educação, seguridade social, saneamento e transportes.(HARVEY, 2011, p. 3; PAULANI, 2011, pp. 38–39)

Essa guinada foi possível, dentre outras razões, porque os adeptos do neoliberalismo tornaram-se hegemônicos seja em espaços nacionais de muita influência e poder, como universidades, mídia, instituições econômicas e financeiras estatais (bancos centrais, tesouros nacionais e ministérios da economia e das finanças), seja em organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial.

Neoliberalism has, in short, become hegemonic as a mode of discourse. It has pervasive effects on ways of thought to the point where it has become incorporated into the common-sense way many of us interpret, live in, and understand the world. (HARVEY, 2011, p. 3)

Aqui, podemos entender hegemonia no sentido gramsciano de dominação consensual ou ideológica de um grupo ou classe social que opera através do Estado e de outras instituições. Pode ser entendida tanto como a hegemonia global de um conjunto de forças sociais transnacionais não necessariamente associadas a um estado-nação (ROBINSON, 2005, pp. 560–561), como também pode ser entendida de modo mais localizado, mais delimitado, referindo-se por exemplo à ascensão do *thatcherismo* como um projeto político de poder de longa duração no Reino Unido, que não teve a pretensão de ocupar o Estado, de comandar o seu aparato, mas de se opor ao Estado alegadamente corrompido pelo keynesianismo e que, por sua vez, corrompera o povo britânico. Um projeto que pretendeu transformar

profundamente o Estado e reestruturar a sociedade, revertendo toda a cultura política que dominara desde o final da II Guerra, as atitudes, valores e ideias da população na sua atividade cotidiana de sobrevivência, em suma, remodelar o senso comum das pessoas. É nesse sentido que o Thatcherismo pode ser entendido como um projeto não apenas de poder, mas de hegemonia (HALL, 1987, pp. 132–133)

É nesse contexto e nesse sentido que a ideologia do gerencialismo desenvolveu-se no Reino Unido nas décadas de 1980 e 1990 com a promessa de reorganizar o Estado e transformar os serviços públicos segundo um modelo de racionalidade baseado nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade importados das corporações privadas e do mercado. Aconteceu que, mesmo onde os serviços públicos não foram totalmente privatizados, foi exigido que adotassem padrões de desempenho como se estivessem em um mercado competitivo, como no setor privado.

Este modelo gerencialista tentou legitimar-se alegando que, para alcançar maior eficiência no cumprimento de objetivos organizacionais e sociais, seria necessário se valer de uma estrutura calculista para organizar os conhecimentos sobre as metas almejadas e os meios para alcançá-las (NEWMAN, 2012). Esse modelo ficou conhecido como Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública (New Public Management), considerado como “um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354). Tal proposição de gestão pública destaca-se, atualmente, nas práticas de gestão pública no Brasil. A abordagem gerencial na administração pública está ligada a um intenso movimento internacional de reforma do aparelho do Estado que teve início na Europa com Margareth Thatcher e com Ronald Reagan nos Estados Unidos, nas décadas de 1980 e 1990. Dessa maneira, as práticas de gestão de empresas privadas foram levadas para o setor público com a promessa de desburocratizar-lo e torná-lo mais eficiente e capaz de controlar o mercado novamente.

No início dos anos 90, a crise no aparelho do Estado originou-se da crise econômica e social que o país atravessava. No Brasil, tais mudanças foram marcadas principalmente pela Reforma do Aparelho do Estado realizada pelo então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira do governo de Fernando Henrique Cardoso. Com efeito, foi necessário o desencadeamento de medidas que estagnassem as dificuldades na gestão pública e formassem um aparelho de Estado mais forte e eficiente. Assim, em 1995 teve início no país a Reforma da Gestão Pública sob o comando do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. Haja vista a “reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o

crescimento sustentado da economia. Somente assim seria possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais”. (BRESSER-PEREIRA, 1995, p.6).

REFORMA DE ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)

Os modelos de gestão pública estão sempre associados a um determinado modelo de Estado. De acordo com Araújo (2007),

É possível identificar três grandes modelos de Estado a que se associam diferentes modelos de Administração. O primeiro modelo corresponde ao desenvolvimento do Estado Liberal, que vigorou no início do século XX, influenciado pelas ideias liberais, e que reduziu ao mínimo a sua intervenção na vida econômica e social. Corresponde a este modelo uma Administração Pública neutral que se limitou a executar as decisões do Governo de acordo com as regras da gestão. O segundo modelo surge após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento do Estado de bem-estar social. Este modelo caracteriza-se pela intervenção do Estado na vida econômica e social, em consequência do aumento das suas funções. A este modelo de Estado está associado o modelo de Administração Profissional, que se caracteriza pelo aumento das atividades da Administração Pública e pela profissionalização e o poder dos funcionários. As últimas décadas têm representado um ataque ao modelo de Administração Profissional associado ao Estado de bem-estar. A influência das ideias neoliberais e das teorias econômicas, associadas a um contexto econômico difícil, estiveram na origem de um novo modelo de Estado ao qual se associa uma Administração Pública orientada pela racionalidade gestonária e pelos valores da eficiência, da economia e da eficácia. (ARAÚJO, 2007, p.1)

Assim, o modelo burocrático adotado no Brasil para substituir a administração patrimonialista das monarquias, onde o patrimônio público e o privado eram confundidos, foi implementado para suprir as necessidades do capitalismo, já que de acordo com Bresser Pereira (1996, p. 4) “tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal”.

Em relação a administração burocrática, Weber afirma que “o surgimento da burocracia foi motivado, ainda, pela busca da eficiência, alcançada por meio da racionalidade dos processos de trabalho. Dessa forma, a burocracia pressupõe autoridade e subordinação” (WEBER, 2000, p.13).

Depois da Segunda Guerra Mundial, os valores burocráticos são reafirmados, porém a administração pública começa a sentir-se pouco a pouco mais influenciada pelas práticas da gestão da iniciativa privada. Assim, no final da década de 70 a crise do Estado, e a sua burocracia, passaram a dar sentido à necessidade da reforma do Estado. Contudo, “o antigo consenso social a respeito do papel do Estado perdia forças rapidamente, sem nenhuma perspectiva de retomar o vigor. A introdução do modelo gerencial no setor público faz parte deste contexto.” (ABRUCIO, 1997, p.9)

De acordo com o autor, quatro fatores socioeconômicos contribuíram fortemente para estourar a crise do Estado contemporâneo, são eles: a crise econômica mundial, em 1973 na primeira crise do petróleo, e retomada ainda com mais força a partir de 1979, na segunda crise do petróleo; a crise fiscal que vigorava à época que impedia os países de financiar seus déficits, a falta de governabilidade dos governos para resolver os problemas da população e por último, a globalização e todas as suas transformações tecnológicas que modificaram a lógica do setor produtivo e, também, o modo de agir do Estado.

Ainda, de acordo com Bresser Pereira (2005, p. 23) “tornou-se cada vez mais claro que a causa básica da grande crise dos anos 80, uma crise que até então só os países do Leste e do Sudeste asiático conseguiram evitar, é uma crise do Estado, que se dá de três formas: uma crise fiscal do Estado, uma crise do modo ou das estratégias de intervenção estatal, e uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado”.

Nesse contexto, “a ascensão de teorias extremamente críticas às burocracias estatais, como o *public choice* nos Estados Unidos e o ideário neoliberal hayekiano (principalmente na Grã-Bretanha), abriu espaço para o avanço do modelo gerencial como referência ao setor público” (ABRUCIO, 1997, p.14). O presidente americano Ronald Reagan e a primeira-ministra da Inglaterra Margaret Thatcher elege-se então com programas de governo que prometiam a implantação de um modelo de gestão gerencial na administração pública, que priorizasse principalmente o corte de custos e o aumento da eficiência.

Ainda, de acordo com as ideias de Abrucio (1997), outras características adotadas pelo gerencialismo inglês dizem respeito à descentralização administrativa com a finalidade de aumentar a autonomia das agências e dos departamentos, bem como a delegação de autoridade aos funcionários e a busca por instrumentos de racionalização orçamentária. Pode-se perceber que o gerencialismo faz a busca da qualidade dos serviços públicos concatenando-se com o conceito da gestão privada vinculada à eficiência. Assim, é fato que conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico, gestão da qualidade, gestão voltada para resultados e orientada para o cidadão marcam a nova gestão pública (*new public*

management), que é um “modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354)

As mudanças no modelo de gestão pública no mundo que se iniciaram na década de 80 nos países anglo-saxões, principalmente nos Estados Unidos de Reagan e na Inglaterra de Thatcher, influenciaram fortemente, a partir dos anos 90, a reforma gerencial brasileira, a qual “foi um desdobramento do ajuste estrutural da economia, que teve início com a adesão do governo Collor às prescrições do Consenso de Washington para a crise latinoamericana” (PAULA, 2007, p. 125).

Nas palavras de Marcelino (2002, p. 114),

Ao assumir o poder em janeiro de 1995, o novo governo tinha uma clara intenção de reformar o Estado no Brasil. Portanto, nada melhor do que começar pelo próprio Palácio do Planalto, implantando uma administração profissional que suprisse as deficiências estruturais, já identificadas na administração do Palácio. As premissas básicas desse processo eram as ênfases na participação e no desenvolvimento de recursos humanos, na racionalização dos processos e estruturas e na otimização da administração da informação.

Nesse contexto, o então presidente Fernando Henrique Cardoso volta-se ao projeto de reforma de Estado no Brasil inicialmente transformando a “antiga e burocrática secretaria da presidência, que geria o serviço público - a Secretaria da Administração Federal - no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado” (PEREIRA, 2001, p. 4) e, nas palavras do Ministro Bresser Pereira:

Escolhido para o cargo de Ministro propus que a reforma administrativa fosse incluída entre as reformas constitucionais já definidas como prioritárias pelo novo governo — reforma fiscal, reforma da previdência social e a eliminação dos monopólios estatais. E afirmei que para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, de forma a aproximar os mercados de trabalho público e privado. (BRESSER PEREIRA, 2000, p. 4)

Inspirado pelas ideias do livro *Reinventando o governo* de Osborne e Gaebler (1992) e em viagens à Inglaterra, o ministro Bresser Pereira elaborou ainda no primeiro semestre de

1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a emenda constitucional da reforma administrativa. “Através do documento básico da reforma, o PDRAE, procurou definir as instituições e estabelecer as diretrizes para a implantação de uma administração pública gerencial no país.” (BRESSER PEREIRA, 2000, p. 12).

O discurso neoliberal baseado nos valores de foco no cidadão, no reforço dos elementos meritocráticos na gestão de pessoas, na maior flexibilidade e gestão por resultados; A reforma gerencial pretende fazer um uso mais eficiente dos recursos disponíveis, com a premissa de desenvolvimento do país como um todo. É importante frisar que Bresser Pereira argumenta que para superar a ineficiência e o autoritarismo da burocracia e oferecer uma maneira alternativa de gestão pública a reforma gerencial buscou inspiração na administração das empresas privadas uma vez que “visa a dar ao administrador público profissional condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas” (BRESSER PEREIRA, 2000, p.24).

O movimento gerencialista é compreendido por meio de três abordagens: a *New Public Administration*, de orientação americana; a *New Public Management* de cunho mais liberal com adoção inglesa; e a terceira abordagem gerencialista é o *Managerialism*, também de tradição inglesa e que se desdobrou em três pilares: o gerencial propriamente dito, o *consumerism* e o *public service orientation* (FADUL; SOUZA, 2006; FADUL; SILVA, 2008). Segundo Aragon (2009), o novo gerencialismo público (NGP) refere-se a um conjunto de reformas baseadas nos métodos e práticas de gestão do setor privado com o objetivo de modernizar e inovar na administração pública. Vista sobre várias denominações, “Nova Gestão Pública” corresponde à versão em inglês *New Public Management* (NPM) ou ainda em espanhol *Nueva Gestión Pública*. Pode ser encontrada ainda como Novo gerencialismo, gerencialismo baseado no desempenho, Gestão pela Performance (Tinoco, 2011) e para Bresser Pereira (1995), a Administração Gerencial.

AS TRÊS FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO: PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL

Para entender a evolução da chamada Nova Gestão Pública (NGP), é necessário que se destaquem alguns elementos que trabalham juntos para o entendimento e construção dessa teoria. Segundo MAFRE (1995, p.1), “A administração pública evoluiu através de três modelos básicos de administração: patrimonialista, burocrática e gerencial.” A administração pública experimentou, ao longo de sua história, esses três modelos evolutivos do ciclo e

modernização capitalista, com a alternância de domínio e hegemonia, sem que tenham sido totalmente eliminados no campo prático.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PATRIMONIALISTA

Este modelo de administração pública é baseado nos modelos de Estados Absolutistas, mas fortemente firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do Monarca Absoluto se misturava com o patrimônio público, formando uma linha tênue na distinção entre público e privado.

Conforme CARRANZA (2019, p. 424),

Patrimonialismo é um termo utilizado para descrever a falta de distinção por parte dos líderes políticos entre o patrimônio público e privado em um determinado governo de determinada sociedade. Mediante tal prática, os governantes consideram o Estado como seu patrimônio, numa total confusão entre o que é público e o que é privado, noção que prevaleceu durante o período dos estados absolutistas. Tal fenômeno, porém, se mostra ainda bastante forte, e, dependendo do desenvolvimento de cada país, estado ou município, sua intensidade é maior ou menor. O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas e sinecuras (empregos rendosos que exigem pouco ou nenhum trabalho de quem o exerce, e são distribuídos da forma mais adequada ao soberano). Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração.

O patrimonialismo foi uma forma de administração pública onde o controle do Estado estava nas mãos dos monarcas e da nobreza real, facilitando assim a corrupção e o favorecimento do nepotismo na administração.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Entende-se por administração burocrática aquela cuja legitimidade baseia-se em normas legais racionalmente predefinidas. A burocracia tem sua fonte de legitimidade no poder Racional-Legal. Em seu tipo ideal, as organizações são sistemas sociais racionais, tendo como características o formalismo e a impessoalidade.

Esse modelo de administração pública surge, na segunda metade do século XIX, na época da consolidação do modelo estatal conhecido por Estado Liberal, decorrente tal forma

de fatores históricos como a Revolução Industrial e a Revolução Francesa, marcos caracterizadores do século XVIII e XIX, tendo como objetivo combater a corrupção e o nepotismo, que permeava as administrações precedentes e patrimonialistas, sobretudo aquelas baseadas no modelo dos Estados Absolutistas.

É importante diferenciar o surgimento da burocracia no mundo e no Brasil. No mundo, a administração burocrática surge na segunda metade do século XIX, no auge do Estado Liberal. Já no Brasil, influenciado pelos ideais de Weber, Getúlio Vargas implementou o modelo burocrático, mais especificamente na década de 1930, através da primeira Reforma Administrativa – a Reforma Burocrática do governo Getúlio Vargas – marcada pela criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público). É a burocracia que Max Weber descreveu, baseada no princípio do mérito profissional.

De acordo com Costa (2008), com a reforma burocrática, inicia-se no ambiente público uma fase de profissionalização do setor: a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Tais fatores tornaram-se de imprescindível importância nas organizações, uma vez que atraíam pessoas mais qualificadas que tinham por principal objetivo fazer carreira no serviço público. Com a Constituição Federal de 1988 o sistema caminha. São estabelecidos os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, o famoso “LIMPE”.

A princípio, a administração pública burocrática conseguiu, em partes, atingir seu objetivo de conter os abusos patrimonialistas, porém, como consequência, a máquina administrativa voltou-se para si mesma e esqueceu a sua principal função, que é a de servir à sociedade. Tínhamos então, um modelo que controlava a corrupção, mas que era ineficiente e incapaz de atender adequadamente às necessidades dos cidadãos. A rigidez da burocracia tornou inviável uma administração pública eficiente, promessa da própria burocracia, as ações tornaram-se cada vez mais rígidas e inviáveis.

Sobre esse respeito, Luiz Carlos Bresser Pereira (PEREIRA, 1996, p. 04):

“A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Entretanto o pressuposto de eficiência em que se baseava não se revelou real. No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.”

Assim, alega-se que além de ineficiente, o modelo de gestão burocrático utilizado no Brasil não era capaz de coibir totalmente as deficiências do setor público, os abusos e a corrupção como se esperava. No entanto, a alegação da ineficiência do modelo burocrático é abstrata e descontextualizada, visto que, não considera uma série de fatores que interferiram na organização e funcionamento da máquina pública brasileira. Começa a partir de então, a entrar em crise a administração pública burocrática que tem início no governo militar. O regime militar não foi capaz de extinguir o patrimonialismo, bem como não foi capaz de consolidar uma burocracia profissional no país, através da redefinição de carreiras e da abertura de concursos públicos. Muito pelo contrário, preferiu o recrutamento de administradores através das empresas estatais.

Nesse contexto, de crise da administração pública, é que surge e amadurece a concepção de um novo modelo de gestão administrativo pautado na descentralização e desconcentração administrativa, organização com poucos níveis hierárquicos, controle por resultados em substituição do excesso de formalismo, primazia do atendimento ao cidadão, e busca contínua pela eficiência. Esse novo modelo de administrar é o gerencial e começou a ser delineado pela primeira reforma administrativa ocorrida no Brasil nos anos 30, depois pela reforma de 1967 que pode ser entendida como uma tentativa mal sucedida de imposição do modelo gerencial, e por último pela reforma administrativa de 1995.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

A administração gerencial surge na segunda metade do século XX, em resposta, de um lado, à expansão das atividades econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento da tecnologia e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à vista as deficiências associadas à adoção do modelo burocrático. O Modelo Gerencial Puro (em inglês – *managerialism*) foi criado na Inglaterra, durante o governo de Thatcher, em 1979, Abrucio (1997). As primeiras ações buscavam reduzir custos e aumentar a eficiência da administração pública.

A administração gerencial, ou ainda, nova gestão pública (NGP) é vista como uma boa alternativa de gestão em substituição à burocracia até determinado ponto, visto que, o modelo gerencial não rompeu por completo com os princípios da administração patrimonialista e da burocracia.

Segundo Kettl (1998), na década de 80, no mundo começou um completo movimento de reforma do setor público. Praticamente todos os governos estavam investindo em tentativas

de modernizar o Estado, aplicando os princípios da eficiência e eficácia à administração pública. O movimento pela redução do Estado estava presente e em crescimento em todo o mundo.

Estados que têm grandes aparelhos de administração pública, como Suécia, deram início à reforma praticamente ao mesmo tempo em que os Estados nos quais o setor governamental é muito menor, como o Reino Unido. Da Coreia ao Brasil, de Portugal à Nova Zelândia, a reforma do setor governamental tornou-se um fenômeno verdadeiramente universal. (KETTLE, 2005, p.76).

No Brasil, a criação do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), em 1995, sob a direção do então Ministro Bresser Pereira, é o fato que realmente marca o surgimento da administração gerencial no país, tendo como objetivo central “reforçar a governança, mediante transição programada, de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão” (BRASIL, PDRAE 1995).

O PDRAE busca a reforma e modernização do Estado de forma a atingir a eficiência, tendo em vista a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços públicos. Obviamente o PDRAE enfatizou a reforma administrativa, priorizando a descentralização dos serviços sociais, a autonomia administrativa, uma maior responsabilização e transparência (*accountability*). Foram iniciadas diversas privatizações e criação de diversas agências estatais. Quanto à gestão, inicia-se o controle de processos em substituição ao controle orientado por resultados. Para ampliar a autonomia dos entes da administração indireta foram criadas as agências executivas e os modelos de contratos de gestão.

O Plano Diretor tinha como principal objetivo a implantação do modelo gerencial na administração pública brasileira. O projeto estava pautado em alguns determinados eixos: ajuste fiscal duradouro; reformas econômicas voltadas para o mercado; reforma da previdência social e reforma do aparelho do estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de programar de forma eficiente as políticas públicas, (COSTA, 2008 apud SANTOS, 2017).

Para Oliveira (2015) uma das características desse modelo de gestão gerencial é que os fins devem ter mais atenção do que os meios e por isso deve haver uma maior flexibilização do formalismo nos procedimentos para focar nos resultados e, conseqüentemente, em uma maior eficiência. Essa afirmação deve ser objeto de algumas ponderações, já que, a

implementação do gerencialismo em alguns setores, como o educacional, resultou em um superdimensionamento do processo de produção de informação para fins gerenciais, ocasionando o dispêndio de um tempo e energia maiores, que deveriam ser dedicados às atividades fins.

Oliveira (2015) destaca:

A busca pelo estabelecimento desse novo padrão de relacionamento, visando à racionalização e a eficiência administrativa, é a marca da reforma do aparelho do Estado e da Administração Pública, propostos pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995. O plano prevê a redefinição do papel do Estado, reduzindo o seu tamanho e fortalecendo-o, e a substituição do modelo Burocrático de Administração pela Administração Pública Gerencial, visando alterar o padrão de racionalidade administrativa, de uma racionalidade quanto aos valores, que caracteriza o modelo Burocrático, através da rigidez procedimental, para uma racionalidade quanto aos fins, que caracteriza o modelo Gerencial, no qual se flexibiliza os meios, objetivando atingir aos fins do modo mais eficiente e com menor custo possível.

A nova administração pública adota algumas práticas da administração privada, pois equipara o cidadão ao “cliente” que exige eficiência e, portanto, uma melhor utilização dos recursos públicos na prestação dos serviços visando maior satisfação da sociedade. Sendo mais eficientes, as práticas do setor privado começam a ser inseridas na administração pública. Basicamente o gerencialismo tem como características principais: controle por resultados “a posteriori”, maior autonomia e flexibilidade, descentralização, responsabilidade (*accountability*), orientação para o cidadão, participação social, transparência e eficiência.

Apesar das reformas da administração formar um ciclo iniciado pela administração patrimonialista, passando pela burocrática até chegar à gerencial, não é cabível afirmar que existe apenas um modelo de gestão vigente. Podemos verificar que na administração pública brasileira ainda há alguns traços da burocracia, atrelados a características patrimonialistas e uma busca pela aplicação dos princípios do modelo gerencial.

Como define Campelo (2010),

O foco desse modelo de gestão é voltado para o cidadão, e não para os próprios procedimentos, como no modelo burocrático, apesar de coexistirem, ainda, com o escopo burocrático e heranças patrimonialistas encravadas no modelo mental da gestão pública brasileira, certamente demorando alguns anos para o gerencialismo ser assimilado por completo. (CAMPELO, 2008, p. 319).

CICLOS DA ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL

A Nova Gestão Pública não se configura como uma política de ideias homogêneas nem no tempo e nem no espaço. Existe mais de um modelo gerencial proposto para responder à crise do modelo burocrático. Em relação ao ciclo da administração gerencial, Cabral Neto (2009) destaca três fases do modelo gerencial, a saber: o modelo gerencial puro; o *consumerism*, e o *Public Service Orientation* (PSO).

GERENCIALISMO PURO

O primeiro país a adotar o Modelo Gerencial Puro (em inglês – *managerialism*) foi a Inglaterra, durante o governo de Thatcher, em 1979, Abrucio (1997). As primeiras políticas buscavam a redução de custos e o aumento da eficiência. O modelo gerencial puro estava conforme com “[...] as teses do neoliberalismo, que buscava tornar o setor público mais próximo possível do setor privado, considerado, pelos seus ideólogos, como sendo mais eficiente e produtivo” (CABRAL NETO, 2009, p. 178).

E é sob a seara da questão financeira, que tanto nos Estado Unidos como na Grã-Bretanha, que o modelo gerencial puro foi implantado. O *managerialism* seria utilizado no setor público para diminuir os gastos em uma era de escassez e para aumentar a eficiência governamental. Em suma, o gerencialismo puro tinha como eixo central o conceito de produtividade (POLLIT, 1990: 2 apud ABRUCIO, 1997, p. 14).

Nesse contexto, tornaram-se valorizados alguns instrumentos gerenciais que prezassem pelo controle orçamentário e por estratégias que possibilitassem a avaliação do desempenho organizacional. Contudo, o enfoque exagerado sobre a busca da eficiência foi criticado por trazer alguns efeitos negativos para a administração pública, como a preterição da flexibilidade de decisão e inovação dos atores públicos e principalmente a subestimação da efetividade dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997).

Recupera-se, com o conceito de efetividade, a noção de que o governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços e de qualidade. É a ótica da qualidade que começa a ser incorporada pelo modelo gerencial [...]. (ABRUCIO, 1997, p. 18).

CONSUMERISM

O modelo *consumerism* baseou-se na correção das críticas executadas contra o gerencialismo puro. A flexibilidade na gestão foi um dos objetivos principais. O planejamento deixou de ser o foco principal e passou a ser a estratégia. A estratégia deve atingir os

programas de governo, a reforma administrativa e as reações sociais frente às ações governamentais.

Os serviços públicos devem focar-se na qualidade e não somente na redução dos custos. Esta ideia foi obtida do setor privado que conquista o cliente pela qualidade de seus produtos e serviços prestados. O Estado trata, então, a sociedade como cliente/consumidor. O Estado passa a adotar medidas para tornar o poder público mais ágil, competitivo e leve. Estas medidas são: a descentralização, competição entre as agências do setor público e a adoção de um modelo contratual novo para a prestação de serviços públicos.

O *Consumerism* tenta corrigir o desequilíbrio de poder que existe entre aqueles que produzem bens e serviços e aqueles para os quais eles são fornecidos. Abrucio (1997) aponta como características desse novo modelo a preocupação com a qualidade dos serviços públicos e a prioridade às demandas do cliente/consumidor na administração pública. Osborne e Gaebler (1992) destacam que um dos mandamentos da nova administração pública é o governo orientado ao cliente no qual ele deve substituir a perspectiva de atender as necessidades internas pela lógica de atenção às necessidades dos clientes/cidadãos.

Prata (1998) afirma que não que a inserção do conceito de cliente representou uma alteração de suma importância e positiva na cultura organizacional do setor público. Vigoda (2002) afirma que a evolução do movimento da Nova Gestão Pública aumentou a pressão sobre as burocracias estatais no sentido de tornar-se mais sensível às demandas dos cidadãos como clientes. Esse tema está relacionado com a capacidade de resposta do governo e baseia-se na visão de mercado de um melhor serviço para os cidadãos como clientes. A adoção do *Consumerism*, contudo, levanta algumas questões importantes. A primeira delas é que “quem é o cliente no setor público?”, questão que é mais bem esclarecida na iniciativa privada, e na esfera pública não se tem esse consenso claramente definido (PRATA, 1998).

Prata (1998), ao avaliar a questão de uma forma mais ampla, aborda o dilema de contrabalançar os interesses do contribuinte, aquele que efetivamente fornece os recursos para que os serviços sejam prestados, com as reivindicações dos beneficiários diretos destes serviços. A autora expõe que nem sempre aquele que recebe serviços públicos é realmente um contribuinte; ou ainda, aqueles que mais contribuem com impostos são geralmente os que menos necessitam dos serviços públicos oferecidos individualmente, mesmo que também precisem daqueles prestados de forma coletiva, como segurança e construção de estradas.

O *Consumerism*, apesar de promover a gestão do relacionamento com clientes na arena pública, promove um relacionamento unidirecional no qual os cidadãos são veladamente encorajados a permanecer clientes passivos do governo (VIGODA, 2002). Esse

modelo pode ser criticado por não fazer o suficiente para encorajar e promover a ideia de colaboração entre os cidadãos e o governo e por não incentivar o debate desses temas no ideário gerencial moderno.

Embora o *consumerism* tenha avançado em relação às propostas do antigo modelo, muitos autores fizeram suas críticas, paradoxalmente ao ponto que mais identifica a nova perspectiva, voltada para a satisfação do público consumidor.

PSO - PUBLIC SERVICE ORIENTED

Para suprir as lacunas deixadas pelo *consumerism* um novo modelo foi desenvolvido: o *Public Service Orientation*. Durante os anos 90 surge o *Public Service Oriented – PSO*, que seria uma atualização da Nova Gestão Pública, este passa a considerar o usuário como cidadão, atribuindo a este não somente direitos, como também deveres. São premissas centrais do referido modelo à transparência, *accountability*, equidade, flexibilidade, planejamento estratégico, justiça e participação popular. O PSO visa aproximar o cidadão do Estado, não busca apenas a melhoria na prestação dos serviços, mas também a participação popular na formulação das políticas públicas de Estado. O modelo define a descentralização como instrumento de implementação das principais políticas públicas.

O PSO representa o serviço para o público no sentido de atender às demandas dos cidadãos e envolvê-los nas decisões a serem tomadas, mais do que simplesmente fornecer os serviços para o público, é a atuação ativa da sociedade no governo. A clientela dos serviços públicos não se caracteriza pela liberdade de escolha do serviço, mas pelo fato de ser detentora de direitos e deveres inerentes à cidadania (AMORIM, 2000). Conforme Stewart e Clarke (1987), it examines service for the public (serviço “COM” o público), not to the public (serviço “PARA” o público), fato que o distingue do *consumerism* e estabelece um relacionamento diferente no processo político desse modelo.

Abrucio (1997) relata que o *Public Service Orientation* (PSO) é uma corrente relativamente nova que não possui as suas diretrizes totalmente fechadas. O PSO se caracteriza mais como uma tendência que procura identificar novos pontos e discutir a validade das bases anteriores (gerencialismo e *consumerism*). O PSO procura incorporar em sua discussão conceitos como *accountability*, transparência, participação política, equidade e justiça, pontos que eram pouco discutidos no modelo gerencial anterior.

Vigoda (2002) destaca que a Nova Gestão Pública envolve uma tensão inerente entre a melhor capacidade de resposta aos cidadãos como clientes e a colaboração eficaz com eles como parceiros. Enquanto a capacidade de resposta é vista principalmente como uma reação

passiva e unidirecional para as necessidades da população, a colaboração exerce um papel mais ativo e representa um ato bidirecional de participação entre o governo e o cidadão. Resumindo, o PSO trabalha o conceito de cidadão como um parceiro da administração pública no processo de governar o país.

O PSO busca uma sinergia entre cidadão e Estado, priorizando não apenas a eficiência na prestação dos serviços, como também a participação da sociedade no processo de planejamento das políticas públicas do Estado. Podemos dizer que este modelo aponta para a descentralização como um alicerce forte da implementação de políticas públicas. De forma resumida este defende a eficiência administrativa sem deixar de executar o necessário para o cidadão, de maneira a permitir a fiscalização da sociedade quanto a efetividade dos resultados alcançados.

No entendimento de Martins (1997), o Public Service Oriented foca na remodelagem da esfera pública, definição das finalidades do Estado, participação, transparência, *accountability*, equidade e justiça. Esse prioriza o senso de coletividade do cidadão, sendo a esfera pública um instrumento de aperfeiçoamento da cultura cívica da sociedade.

ACCOUNTABILITY

Accountability é um termo da língua inglesa de difícil tradução para o português. Segundo José Antônio Gomes de Pinho e Ana Rita Silva Sacramento (2009), vários autores adotam traduções diferentes para esse termo, de forma que não exista uma única palavra que expresse em português o seu real sentido. Anna Maria Campos, em seu artigo publicado em 1990 sobre o tema, afirma que não há tradução do termo para o português e que, na verdade, chegou à conclusão de que nos falta, no Brasil, não só a tradução, mas também o conceito.

A autora afirma que *accountability* está relacionada com os direitos dos cidadãos e se refere à Frederick Mosher que apresenta como sinônimo do termo a responsabilidade objetiva ou obrigação de responder por algo, sendo que a irresponsabilidade acarreta penalidades. Para os autores José Antônio Gomes de Pinho e Ana Rita Sacramento (2009) “a ideia contida na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado” (2009, p. 1347), entretanto o conceito não fica estagnado no tempo, ele se altera à medida que a realidade social muda. Segundo esses autores (2009), no setor público, a *accountability* surge com a delegação da responsabilidade de uma pessoa para outra, que deverá prestar contas, de forma que a violação dos deveres públicos poderá levar à responsabilização.

O termo *accountability* está fazendo parte de discussões em vários campos do saber científico, com ênfase no estudo da contabilidade e das ciências sociais, pois ela trata de uma função prática e necessária, que é a responsabilização e o comprometimento cada vez maior de prestação de contas por parte dos governantes. O termo *accountability*, quando traduzidos do inglês, segundo o dicionário Ridell (1994, p. 13), significa “responsabilidade”. De acordo com o Iudicibus, Marion e Pereira (2003, p. 10), fazem referência ao termo *accountability* como a “responsabilidade do gestor profissional de prestar contas”.

Segundo Carlos et al (2008, p. 2),

O conceito de *accountability* no setor público está ligado à necessidade dos gestores prestarem contas e demonstrarem como estão realizando os gastos públicos e se estão ou não sendo alcançados e satisfeitos os desejos da sociedade. Para Matias Pereira (2008) o termo está ligado a uma exigência de transparência promovida a partir de um conjunto de mecanismos e processos que levam os gestores a prestarem contas, garantindo a transparência das ações e a publicização dos resultados das políticas públicas.

Estudando o conceito de *accountability*, Sano, (2003, p. 15), o definiu como “a obrigatoriedade de dirigentes públicos prestarem contas de seus atos a um órgão de controle ou à própria sociedade”. Samuel Paul (apud Guedes e Fonseca, 2007, p. 131), *accountability* significa manter indivíduos passíveis de serem responsabilizados pelos seus próprios atos, e *accountability* pública é o conjunto de abordagens, mecanismos e técnicas que garantam um satisfatório desempenho da atividade pública. Para Nakagawa (apud Platt Neto, 2005, p. 152), *accountability* é “a obrigação de se prestar contas dos resultados obtidos em função das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder [...]”. A expressão *accountability* significa que quem desempenha funções de importância na sociedade civil deve explicação de seus atos, não apenas a responsabilização de prestar contas em termos quantitativos, mas também qualitativos, buscando perceber se o ato realizado gerou efeitos práticos ou não, ou seja, é a obrigação de divulgação e responsabilização por gastos e ações públicas.

Contudo, de acordo com Sano, (2003, p. 15) uma análise sobre a tentativa de tradução da expressão *accountability* leva à constatação de que falta um vocábulo em português, que consiga exprimir o significado real da palavra. Segundo Ceneviva e Farah (apud Guedes e Fonseca, 2007, p. 129), uma revisão na publicação de trabalhos sobre o tema *accountability*, revela “que a definição do conceito ainda carece de consenso quanto ao seu significado e de sua delimitação teórica”.

O termo *accountability* ainda precisa de uma delimitação teórica, porém os autores citados, majoritariamente, trazem a ideia de prestação de contas à sociedade, visando a responsabilização dos governantes que detém o poder de decisão direta sobre a alocação dos recursos arrecadados pelos cofres públicos.

PROMESSAS E RESULTADOS DO GERENCIALISMO

Ideias e reformas baseadas na Nova Gestão Pública (NGP) cresceram exponencialmente nas últimas décadas, assistiu-se a uma crítica generalizada ao funcionamento e desempenho dos órgãos públicos argumentando-se que o Estado é uma estrutura gigante, ineficiente, ineficaz, apresenta custos elevados, é muito burocratizada, não é responsável, e está sobrecarregada de regras excessivas, que foi alimentando processos de mudança em diversos países (POLLITT e BOUCKAERT, 2002), a fim de atacar dois males da burocracia: a ineficiência relacionada ao excesso de procedimentos e controles processuais, e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à população. Para o alcance desses objetivos, a proposta básica do gerencialismo foi flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* ou responsabilização governamental (CLAD, 2000).

De acordo com Bresser Pereira (1998) este modelo de gestão se contrapõe à administração patrimonialista, que se apropria privadamente do patrimônio público e à administração pública burocrática, que se baseia no serviço civil profissional, na dominação racional-legal e no universalismo e na rigidez dos procedimentos. Ao seguir os princípios do gerencialismo, a administração pública gerencial se singulariza em relação às demais, preservando, no entanto, a intenção de formar quadros competentes de serviço civil profissional para ocupar o núcleo estratégico do Estado. Na visão do autor, os principais objetivos da administração pública gerencial são: melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; promover o bom funcionamento dos mercados garantido a propriedade e o contrato; obedecer aos fundamentos macroeconômicos de forma estável e promovendo efetivamente o capital humano; desenvolver a tecnologia e o comércio exterior; garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público e assegurar a democracia através de prestação de serviços públicos orientados para o “cidadão-cliente” e controlados pela sociedade.

A promessa de resolver a burocracia entrelaçada no setor público que dificulta a prestação dos serviços públicos com qualidade e combate os privilégios dos servidores que supostamente oneram o país vem acompanhada de um discurso bastante persuasivo do quão é fácil se encantar com a proposta, considerando a histórica relação entre Estado e as classes

sociais, de um excesso autoritarismo e de captura do Estado pelas diversas frações da burguesia.

Este “Plano Diretor” procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados [...]. É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (PDRAE, 1995, p.6-7).

Para alcançar estes objetivos, o novo modelo de gestão, que é uma referência para os três níveis governamentais (federal/estadual/municipal), deve apresentar as seguintes características: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados e metas; disciplina e racionalização no uso dos recursos públicos; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas e foco no uso de práticas de gestão originadas na iniciativa privada.

Diversas foram as estratégias de reformas adotadas na tentativa de mudar o funcionamento da Administração Pública, desde cortes nos orçamentos, venda de bens públicos, privatizações, terceirização de serviços, introdução de medidas de desempenho da gestão por resultados, e de técnicas de gestão da iniciativa privada. Tratam-se de medidas que se enquadram no modelo de gestão gerencial e que têm sido adotadas em diversos países com a promessa de que estes instrumentos de reforma são capazes de responder aos problemas econômicos e sociais, em particular para introduzir maior eficiência e eficácia no funcionamento do Estado. O modelo gerencial promete dar ‘a grande resposta’ aos problemas da administração pública, partindo da convicção que a gestão do setor privado é extremamente superior à gestão na Administração Pública.

A Nova Gestão Pública (do inglês *New Public Management*) visava tornar a administração pública cada vez mais parecida com a administração privada, objetivo tentado por meio da utilização de diversas tecnologias da informação e comunicação (tics), de formas

de *accountability* parecidas às das empresas privadas e da comunicação intensiva com os cidadãos.

Hood e Dixon (2015) decidiram testar até que ponto a Nova Gestão Pública (NGP) cumpriu com suas promessas no Reino Unido. A conclusão foi que após 30 anos de intensas reformas, o governo britânico custa hoje em dia um pouco mais caro e funciona um pouco pior.

A Nova Gestão Pública é definida então, como sendo um modelo de gestão que traz propostas para agilizar a gestão do Estado de forma mais eficiente e eficaz. Muitos autores tratam a temática como sendo uma reforma positiva que acompanha esse período de renovação administrativa que muitos países estão promovendo neste século. Entretanto, eles também identificam pontos desfavoráveis ao novo modelo gerencial, o qual deve ser debatido a fim de possibilitar correções.

Em uma definição crítica sobre a NGP, Rodrigues (apud Hood, 2005, p. 54), “como um modelo de claro repúdio ao modelo burocrático, assente na confiança no mercado e nos métodos e valores da gestão privada, invadidas por uma linguagem de racionalismo econômico”. Paula (2007, p.101), também critica a NGP quando afirma que “a eficiência da administração do setor privado está cercada de limites e sua adequabilidade para o setor público é questionável”, ou seja, ela está apontando que nem todas as práticas gerenciais do setor privado são possíveis de ser aplicadas no setor público. Afirma ainda que “ao imitar a administração do setor privado, a nova administração pública posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas gerenciais que atendam as especificidades do setor público”.

Aragon (2009, p.19) discorre sobre a temática da Nova Gestão Pública quando se trata das abordagens do setor privado, “Qualquer iniciativa privada sempre esteve e sempre estará sendo balizada por outra referência: o lucro”. Apontada como uma teoria que trata o Estado como uma grande empresa pela Nova Gestão Pública, Aragon (2009) defende que essa teoria expõe a perspectiva de que a Administração Pública é uma grande companhia, conduzida por uma nova tecnocracia de gestores, a quem incumbem atingirem metas e resultados. Segundo o autor, o NGP trata nova classe de “gestores” como semelhantes aos grandes executivos da iniciativa privada. Sendo a sociedade cada vez mais complexa, a Administração Pública deve se aperfeiçoar e se modernizar de forma eficiente para prestar serviços públicos de qualidade à sociedade, às empresas e aos cidadãos (ARAGON, 2009).

Outro ponto a ser observado é que o modelo da Nova Gestão Pública, mesmo tendo um impacto de alcance internacional, teve sua implantação de forma não homogênea nos países pioneiros, ou seja, não deve ser tratado agora como um paradigma da administração

pública (JUNQUILHO, 2010). Como toda nova teoria, é preciso que exista divergência para que a partir de então se consiga fazer indagações sobre a validade ou não do que se discute. Aragon (2009) critica fortemente a legitimidade do conceito de cidadão, afirmando que tratá-lo como cliente, consumidor, usuário ou outra denominação é na verdade uma tentativa de fragilizar a definição de cidadania.

Peregrino (2009) afirma que a Nova Gestão Pública aparece como uma teoria limitada, focando na eficiência baseada em padrões privados, e desprezando os valores da atividade pública, como o papel do governo de resolver conflitos sociais e definição de metas nacionais, além do seu grande papel que é também o de investidor no futuro do país e nas soluções dos “gaps” da sociedade. Essas controvérsias só fazem na verdade enriquecer o debate para que assim se possa refletir sobre as melhorias e permanência de ideias defendidas pela Nova Gestão Pública.

A INFLUÊNCIA DO GERENCIALISMO NA EDUCAÇÃO E NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

Na década de 80, os temas descentralização, participação e autonomia da gestão educacional se tornaram presentes não só nas discussões, como também nas propostas de reformas educacionais e nos encaminhamentos cotidianos da educação brasileira, conforme Carvalho (2008). Tais assuntos caminharam concomitantemente às concepções do modelo gerencial de administração pública, que se expandem no mundo e no Brasil. O objetivo das reformas educacionais, a partir da década de 1990, que ocorreu em vários países, têm o cunho eminente de tornar mais flexíveis os sistemas educacionais, para com isso tentar torná-los mais eficazes.

A pretensão é desburocratizar as escolas públicas e universidades, no sentido de eliminar o modelo de gestão burocrático até então adotado, considerado rígido, ineficiente e ineficaz, e transformá-las no modelo gerencialista aplicado nas instituições privadas, e que eram consideradas mais produtivas e vantajosas. No entanto, na realidade questionam-se os princípios e as finalidades da educação e o seu caráter público e democrático.

No Brasil, o projeto de reforma gerencial do Estado, estabelecido no PDRAE (1995), abriu espaço para mudanças organizacionais e administrativas que repercutiram substancialmente no campo da educação. Baseado na reforma da Nova Gestão Pública (NGP), todas as áreas da gestão pública são afetadas, inclusive a educação, a ênfase do discurso gerencialista se sobrepõem ao discurso pedagógico e estabelece o perfil de um novo

profissional da educação. Segundo Shiroma (2003), ao profissional da educação é imposta a prática gerencial e de acordo com o autor:

O gerencialismo tende também a modificar a seleção dos vocábulos que os profissionais empregam para discutir a mudança. Eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, entre outros, são termos transplantados do vocabulário da administração de empresas para a educação. Essa absorção de conceitos influencia não só a linguagem mas, fundamentalmente a prática.(SHIROMA, 2003, p.78).

Neste novo modelo organizacional de gestão muitas práticas sofrem modificações, o que pode ser verificado até mesmo na linguagem vocabular dos profissionais que se integram ao modelo gerencialista, ou seja, hoje em dia, as palavras de ordem são: eficiência, competência, qualidade total, inovação, cultura organizacional, empreendedorismo, gerência, liderança, são terminologias correntes utilizadas no ambiente educacional (SHIROMA, 2003).

A criação da nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), do FUNDEF (atual FUNDEB), novas formas para o controle da qualidade da Educação (IDEB, ENEM, ENADE), o PNE (Plano Nacional de Educação) e outros programas, são exemplos da inserção do modelo gerencial na educação, observamos que as políticas públicas para a educação no Brasil passam a incorporar formatos típicos do modelo gerencial de administração.

Outros aspectos importantes ligados ao cotidiano educacional também sofrem influência direta do gerencialismo, pois o espaço universitário passou a ser um local de intensa disputa entre diversos tipos de interesses, que são fomentados por lutas entre grupos que buscam, usufruir dos recursos disponíveis para a educação, desenvolvendo cada vez mais ideias dentro do conceito gerencial. Esse entendimento é reafirmado por Severino (2005) quando afirma que, no campo específico da educação, a legislação passa a ser um plano ideológico, que promete exatamente aquilo que não pretende conceder.

E continua (idem):

Por isso mesmo, na medida em que há grupos com interesses diferentes e opostos e que lutam em defesa deles, também acabam travando uma luta ideológica e buscam servir-se da legislação como um instrumento da garantia desses direitos. Nessa luta sem tréguas, o caráter público da educação vai sendo, cada vez mais, comprometido.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), as Universidades são classificadas como serviço não-exclusivo do Estado. Bresser-Pereira (1998) apresenta a seguinte definição:

Os serviços não-exclusivos ou competitivos são aqueles que, embora não envolvendo poder de Estado, o Estado realiza e/ou subsidia porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.258)

De acordo com os pressupostos desse modelo gerencial, o Estado deixa de ser investidor e mantenedor, eximindo-se da responsabilidade direta de produzir e fornecer bens ou serviços e assumindo o papel de regulador e facilitador da iniciativa privada (BRESSER-PEREIRA, 1998). Sua intervenção consiste em redistribuir e realocar recursos, em introduzir regras orientadoras das relações entre os prestadores públicos e privados, em avaliar previamente as necessidades e recursos disponíveis, em definir antecipadamente metas anuais, através de instrumentos como o Plano Plurianual(PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), e posteriormente monitorar sua realização.

Estabelece assim a separação entre a função de governar e a de executar. Tal separação permite que o Estado faça concessão de serviços públicos, introduzindo mecanismos externos de contratação, transferindo para as instituições privada ou pública –não estatal (na qualidade de prestadoras) funções e serviços que tradicionalmente eram desempenhados pelo governo. Busca-se uma administração pública descentralizada, mais eficiente e voltada para o atendimento dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998; CARVALHO, 2009).

Buarque (2003) afirma que a reorganização das universidades necessitará da formulação de novos mecanismos de controle e aferição, que permitam muito mais do que simplesmente classificá-las. O objetivo de novos mecanismos deverá ser o de identificar a realidade das universidades, suas qualidades e pontos fortes e fracos, a fim de capacitá-las a desempenhar o papel que a sociedade espera delas.

A avaliação não objetivaria somente o controle de resultados por parte da Administração Pública, por meio do “estabelecimento de parâmetros para a comparação e classificação dos desempenhos, estímulo por meio de premiação, possibilidade de controle

público do desempenho do sistema escolar” (SOUZA; OLIVEIRA, 2003, p. 881 apud CARVALHO, 2009). Seria também um mecanismo para induzir à prestação de contas e à responsabilização pelos resultados alcançados, ou seja, um mecanismo para informar sobre a eficiência e produtividade dos serviços educacionais.

Carvalho (2009) afirma que o gerencialismo, no campo educacional, se caracteriza por novas formas e combinações de financiamento, fornecimento, regulação e controle. A participação corresponde aos novos processos de regulação, cujas bases são as formas indiretas de controle, as novas condições de exercício do poder e a reconfiguração dos papéis nas várias instâncias do sistema educativo.

A ideia é transformar as instituições públicas de ensino superior em organizações sociais, através de contratos de gestão com o Poder Executivo e com autorização do Congresso Nacional para participar do orçamento público (BRESSER-PEREIRA, 1998).

CRÍTICAS AO MODELO GERENCIAL NO ÂMBITO DA EDUCAÇÃO E DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Os discursos gerencialistas consideram a universidade pública como uma empresa como outras quaisquer (CARVALHO, 2009). Assim, enxergam a educação como um serviço que deve primar pela satisfação do cidadão enquanto cliente-consumidor, assegurando como critério de eficiência, seu direito à qualidade dos serviços prestados.

Diante do exposto no presente artigo, as reformas gerenciais interferem na prática do ensino, nos aspectos da profissionalidade e altera também o controle de seleção de pedagogias e dos currículos. Transformam-se a prática docente e também a dinâmica das aulas, a ênfase se aplica à educação no seu papel técnico para atender as demandas externas por mão-de-obra qualificada para absorção do mercado em que está inserido. Prevalece na cultura gerencial as ações voltadas para a performance técnica e gerencial do educador e dos trabalhadores da educação e a dimensão política é subestimada, dissocia-se as finalidades e os objetivos da educação e os meios para atingi-los, acredita-se que a utilização dos instrumentos de gestão condiciona o alcance da qualidade na educação.

Diante todo o exposto, faz-se necessário ressaltar que a reforma gerencialista do Estado submete as instituições públicas, entre elas as Universidades e Escolas públicas, à lógica do mercado privado, admitindo os princípios da competição, da vantagem competitiva, da valorização do cliente-consumidor, da ênfase nos resultados, entre outros. Nesse processo, sugere-se que as Universidades se deixem guiar mais pelas demandas dos

cidadãos-usuários do que por interesses coletivos. O modelo gerencial, quando aplicado para melhorar a qualidade da educação pública tem se revelado muito problemático.

Diane Ravitch (2011, p. 248 e 252) afirma que:

Com tanto dinheiro e poder alinhado contra a escola pública do bairro e contra a educação como profissão, a educação pública em si é posta em risco. ... O mercado sabota valores e vínculos tradicionais; ele compromete a moral, que é baseada no senso comunitário. As nossas escolas não irão melhorar se confiarmos exclusivamente nos testes como um meio de decidir o destino de estudantes, professores, diretores e escolas. Quando os testes são o método primário de avaliação e responsabilização, todos se sentem pressionados a elevar os escores, por bem ou por mal. Alguns irão trapacear para obter uma recompensa ou evitar a humilhação. As escolas podem manipular quem faz o teste e quem não faz; os funcionários...Quaisquer ganhos nos escores de testes que sejam o resultado apenas de incentivos não significam nada, pois os ganhos que são comprados com dinheiro são fugazes e nada têm a ver com a verdadeira educação.

É visto ainda, que muitos autores que expõem suas teses sobre a adoção de sistemas gerenciais na educação pública evidenciam os aspectos nocivos que tais sistemas estão causando no sistema educacional. Peroni (2013) afirma, ao alertar que, quando a política educacional estava dando os primeiros passos na construção de uma gestão democrática e de direitos sociais universais, o parâmetro de qualidade vinculado ao mercado foi introduzido e fortalecido no sistema educacional público.

Nesse processo, algumas características do setor educacional público, muito específicas, foram desconsideradas, ou melhor, menosprezadas por aqueles que acreditaram na promessa que o gerencialismo iria realmente mudar a forma de administrar o setor público. Para Araújo (2009), o setor público tem particularidades e especificidades que o setor privado desconhece completamente. São dois mundos muito diferentes e antagônicos entre si. Seus objetivos e metas convergem em sentidos opostos. Tal opinião é reafirmada por Freitas (2012. P. 383), quando trata das reformas empresariais na educação pública que provocam a desmoralização do magistério e a destruição do sistema público de educação, pois como menciona o referido autor:

O tecnicismo se apresenta, hoje, sob a forma de uma “teoria da responsabilização”, meritocrática e gerencialista, onde se propõe a mesma racionalidade técnica de antes na forma de “standards”, ou expectativas de aprendizagens medidas em testes

padronizados, com ênfase nos processos de gerenciamento da força de trabalho da escola (controle pelo processo, bônus e punições), ancorada nas mesmas concepções oriundas da psicologia behaviorista, fortalecida pela econometria, ciências da informação e de sistemas, elevadas à condição de pilares da educação contemporânea.

Essa discussão, mais especificamente no que concerne à gestão educacional, impõe novos desafios às universidades públicas brasileiras, uma vez que também promove mudanças na participação e no processo decisório no interior da universidade pública; nas formas de avaliação e estratégias para que se alcancem os melhores resultados; no significado do ser cidadão, e agora cliente dos serviços públicos prestados; corroborando, além disso, a competição através de políticas meritocráticas; e atribuindo novos sentidos à qualidade que, nesse contexto, estaria pautada em padrões de eficiência, eficácia e qualidade do setor privado.

É necessário, pois, atentar aos desafios postos, pela reforma gerencial, à democratização da gestão educacional no Brasil, uma vez que se vem evidenciando a interferência do empresariado na implementação das políticas educacionais no país, visando instaurar, cada vez mais, os princípios da eficiência, eficácia e produtividade no setor público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de entender os conceitos do gerencialismo e os seus aspectos que contribuíram para sua evolução histórica, bem como os desafios contemporâneos encontrados pelo Estado na utilização desse modelo de gestão, principalmente na inserção dessas práticas gerencialistas na gestão universitária. O desenvolvimento deste primeiro artigo partiu do resgate do contexto histórico das abordagens dos modelos de gestão patrimonialista, burocrática e gerencial, bem com a preocupação com as deficiências e influências deixadas por estes modelos no âmbito da administração pública, sobretudo na administração universitária.

De acordo com Shiroma e Campos (2006), o gerencialismo, no campo educacional, diferentemente dos modelos de administração que lhe antecederam, “é um movimento que tenta modificar não só a organização da escola, imprimir outra lógica ao funcionamento do sistema educacional [...]”, visa, sobretudo, “operar uma transformação na subjetividade dos educadores, por meio da implantação de mecanismos bastante objetivos de controle que afetam a organização, a avaliação e, portanto, a gestão do trabalho docente”. Nesse sentido,

afeta sobremaneira o trabalho do gestor escolar, renomeado como “gerente”, ou “líder educacional”:

“nessa perspectiva, o gestor deveria assumir funções não só de captação e administração de recursos, mas a responsabilidade pelo gerenciamento de professores, ser gestor das escolhas e responsável pelos acontecimentos previsíveis e imprevisíveis. Em suma, atribui-se ao gestor educacional a responsabilidade de gerir os casos e os acasos, as emoções, os conflitos, as crises e o caos (SHIROMA e CAMPOS, 2006, p.)”.

O Estado incorpora essa lógica gerencial nas suas instituições públicas e imprime um novo regramento, que é próprio do capitalismo, ao serviço público, e que se distancia da perspectiva democrática. O modelo gerencial planeja implantar os pressupostos gerencialistas para que a gestão pública tente ser mais adequada e eficiente, mas desconsidera as especificidades do setor público e os princípios democráticos inerentes. Nas palavras de Souza Filho (2013),

Assim, o projeto gerencialista ataca a finalidade de universalização de direitos e sua dimensão racional/impessoal da ordem administrativa burocrática que potencializaria aquela finalidade. Ratifica-se uma finalidade fundada no atendimento de necessidades mínimas da população, coerente com a proposição neoliberal de reforço do mercado, e na mudança da estrutura burocrática para flexibilizá-la, na medida em que não se propõe a universalização de direitos (p. 196).

O discurso gerencial acaba por substituir o discurso pedagógico no espaço educacional na perspectiva de um pensamento único para solução dos problemas e, nesta via única, o debate político é secundarizado, privilegiando-se o discurso técnico. A suposta crise da educação transforma-se em motivo para o Estado não investir recursos e adotar medidas que combatam o modelo burocrático por suas deficiências de gestão, com o objetivo de justificar a adoção de um novo modelo gestor para atender as demandas do mercado e tornar a educação uma mercadoria e transformá-la em negócio lucrativo.

Com o desenvolvimento deste artigo pretendeu-se conceituar os modelos de gestão utilizados pela gestão pública ao longo da história e alertar sobre a influência do gerencialismo na administração pública, sobretudo no âmbito educacional, e sobre as críticas que estão sendo tecidas a este modelo gerencial, inclusive em literatura internacional. Sobre isso, um segundo artigo a ser desenvolvido debruçará sobre essas perspectivas críticas, mostrando as críticas sobre o gerencialismo no Brasil e no mundo com base nos resultados

que foram obtidos através das pesquisas empíricas. Além disso, será analisado na literatura internacional o que está sendo apresentado como oportunidade ao pós-gerencialismo.

3. ARTIGO 2: A COMPLEXA RELAÇÃO ENTRE UNIVERSIDADE, GERENCIALISMO E NEOLIBERALISMO: UMA REVISÃO DE LITERATURA

RESUMO

A transição do modelo de administração pública burocrático para um modelo gerencial com a utilização de práticas neoliberais no ambiente universitário tem exigido uma nova postura das universidades públicas. Em resposta à excessiva cobrança por resultados e ao novo cenário, cada vez mais exigente e competitivo, tem sido crescente a utilização, na gestão universitária, de abordagens gerenciais oriundas do mercado capitalista denominadas de gerencialismo (managerialism). No entanto, tais práticas têm se mostrado inadequadas, perdendo muito de sua eficácia por desconsiderar a complexidade organizacional das universidades, em especial, as públicas, como organizações intensivas em conhecimento. Na literatura internacional a crise do gerencialismo já se encontra fartamente mapeada pelos pesquisadores. O objetivo deste artigo é analisar por meio de uma revisão bibliográfica sobre os modos como o neoliberalismo tem se consolidado na universidade pública e que interferências têm produzido nas concepções e práticas da gestão universitária. Além de apresentar as principais tendências no cenário internacional da literatura pós-gerencialista e pós-neoliberal.

Palavras-chaves: Managerialism. Gestão Universitária. Universidades Públicas.

ABSTRACT

The transition from the bureaucratic public administration model to a management model with neoliberal practices in the university environment has required a new attitude from public universities. In response to the excessive demand for results and the new scenario, increasingly demanding and competitive, there has been a growing use, in university management, of managerial approaches from the capitalist market called managerialism. However, such practices have been shown to be inadequate, losing much of their effectiveness by disregarding the organizational complexity of universities, especially public ones, as knowledge-intensive organizations. In the international literature, the crisis of managerialism is already abundantly mapped by researchers. university management. In addition to presenting the main trends in the international scenario of post-managerial and post-neoliberal literature.

Keywords: Managerialism. University Management. Public Universities.

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS E A IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO ENSINO SUPERIOR

INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS

A universidade é uma instituição milenar que ao longo da sua história tem se mostrado como uma organização do conhecimento e da cultura, podendo ser considerada como uma conquista da civilização contemporânea, que se consolidou e ganhou legitimidade como instituição por demonstrar ser capaz de transmitir e produzir novos conhecimentos. Historicamente, de acordo com Melo (2002): “ as universidades geraram ciência e tecnologia que se puseram a serviço da sociedade e conseqüentemente foram responsáveis por mudanças no comportamento do convívio do ser humano em sociedade”.

A universidade é vista como uma instituição social e como função essencial exprime de maneira determinada a estrutura e o modo do funcionamento de toda a sociedade. É tanto que podemos verificar no interior da universidade a presença de diversas opiniões, atitudes e projetos divergentes que manifestam divisões e contradições da própria sociedade em que encontra-se inserida. Sendo assim, essa relação entre universidade e sociedade é o que determina, o fato de que, desde seu surgimento, a universidade pública sempre foi uma instituição social, ou seja, uma ação social, uma política social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, baseado no princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia diante outras instituições sociais, e estruturada por regulamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela (Chauí, 2003).

A autora Chauí (2003) apresenta a seguinte definição de universidade:

A Universidade é vista como uma instituição social, cujas mudanças acompanham as transformações sociais, econômicas e políticas, e como instituição social de cunho republicano e democrático, a relação entre universidade e Estado também não pode ser tomada como relação de exterioridade, pois o caráter republicano e democrático da universidade é determinado pela presença ou ausência da prática republicana e democrática no Estado. Em outras palavras, a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático. (Chauí, 2003)

Segundo a autora é exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual e na produção de novos conhecimentos que a universidade pode e deve relacionar-se com toda a sociedade civil e com o Estado de maneira conflituosa,

alternando-se internamente entre os defensores e os que são críticos à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais e impedem a concretização republicana da instituição universitária e suas possibilidades democráticas.

Ao se considerar o papel da universidade pública na promoção do desenvolvimento, parte-se do princípio de que esta é, essencialmente, espaço de produção do conhecimento, de vanguarda, destinado a promover o desenvolvimento humano, social e econômico, mediante o compartilhamento e criação de informação e conhecimento, e a promoção de ações extensivas à comunidade, transpondo a sua localização geográfica e seu espaço físico. (BRASIL, 2012).

Essas observações apresentadas poderão ajudar-nos a discutir com mais clareza a mudança sofrida pela universidade pública nos últimos anos, principalmente com a reforma gerencial do Estado iniciada pelo ex-ministro Bresser Pereira, no governo de Fernando Henrique Cardoso e praticada em todos os governos posteriores até os dias atuais. De fato, a reforma gerencial ao definir os setores que compõem o Estado, designou um desses setores como setor de serviços não exclusivos do Estado e nele enquadrou a educação, a saúde e a cultura. De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), as universidades são classificadas como serviço não-exclusivo do Estado.

Bresser-Pereira (1996) apresenta a seguinte definição:

Os serviços não-exclusivos ou competitivos são aqueles que, embora não envolvendo poder de Estado, o Estado realiza e/ou subsidia porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. (BRESSER-PEREIRA, 1996: 269-294)

A definição da educação como uma atividade não exclusiva do Estado significou que ela deixou de ser vista como um direito do cidadão e passou a ser considerada apenas como um serviço a ser prestado; Além disso, a educação deixou de ser considerada uma atividade essencialmente de responsabilidade do Estado e passou a ser considerada um serviço que pode ser prestado pela iniciativa privada ou até mesmo privatizado.

Ainda de acordo com Chauí (2003), ela define que uma organização distingue-se de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade e está referida ao conjunto de meios administrativos particulares para atingimento de uma meta privada. A reforma do Estado definiu a universidade como uma

organização social e não como uma instituição social. A autora entende que uma organização:

[...] é regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe. (CHAUÍ, 2003, p. 06)

A universidade, enquanto instituição social, visa entender os conflitos e contradições da sociedade e interagir com a mesma para desenvolver ações que permitam o seu desenvolvimento, conquistando assim o seu espaço e sua legitimação perante a sociedade em que se encontra inserida. Já a universidade como uma organização busca muito mais ser aceita e se manter bem no mercado do que propriamente resolver as divergências sociais e possibilitar ao acadêmico uma formação de qualidade. Seu objetivo maior não é apresentar respostas a situações conflitantes, mas sim, estar sempre em condições de competir. Aliás, uma das principais características do sistema capitalista é a competitividade, seja para se manter no mercado ou para manter o controle de determinada situação ou posição.

Isso significa dizer que a universidade, como instituição social, tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e de valor, enquanto a organização tem apenas a si própria como referência, num processo de competição com outras organizações que fixaram os mesmos objetivos particulares de interesses. Em síntese, a instituição social se percebe inserida na divisão social e política e busca definir uma universalidade (imaginária ou desejável) que lhe permita responder às contradições, impostas pela divisão. Já a organização pretende gerir seu espaço e tempo particulares aceitando como dado bruto sua inserção num dos pólos da divisão social, e seu alvo não é responder às contradições, mas sim vencer a competição com seus concorrentes de mercado.

De acordo com Baldrige (1982): “as características organizacionais das instituições acadêmicas são tão diferentes de outras instituições que as teorias tradicionais da administração não se aplicam a elas”. Segundo os pesquisadores Baldrige (1982) e Rodrigues (1997) as organizações universitárias apresentam as seguintes características: possuem uma missão muito ampla, ambígua e intangível, o que gera dificuldades em se definir e operacionalizar objetivos; além disso, as universidades são vistas pelos estudiosos da área de gestão universitária como organizações complexas e o seu planejamento é uma atividade isolada e esporádica, funcionando motivado por ciclos de orçamento em curto prazo e por objetivos pessoais, desvinculadamente de

definição de estratégias e reexame da finalidade ou missão à luz das modificações ambientais; seus profissionais trabalham de modo independente com relação aos seus pares e a sua forma de trabalho, sendo que eles mesmos controlam suas atividades e resistem à racionalização, impedindo que analistas de estruturas racionalizem suas habilidades; as universidades crescem cada vez mais sem que seja feita uma análise concreta da relevância em cada estágio de seu processo de evolução; as organizações universitárias não possuem habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas e suas linhas de autoridades são pouco claras; os seus dirigentes funcionam como catalisadores: não mandam, mas negociam, não planejam de forma ampla e tratam de resolver problemas utilizando-se de soluções preexistentes e as mudanças dependem do consenso e da autoridade de uma grande quantidade de pessoas.

As universidades são também enquadradas pela literatura, como “Organizações Intensivas em Conhecimento - OIC”, que referem-se àquelas organizações que utilizam fortemente seus ativos intangíveis, principalmente o conhecimento e o capital humano para a produção de produtos ou serviços. Desta forma, quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual gerada por seu capital humano altamente qualificado. Assim, as pessoas que integram as chamadas “OICs” devem ser orientadas para o conhecimento. Todos os profissionais envolvidos precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estarem envolvidos, de forma que desenvolvam práticas voltando-as para ações diárias e devem ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e interessadas em adquirir continuamente conhecimento, capazes de criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos.

A natureza pública de muitas universidades brasileiras exalta uma complexidade de gestão ainda maior. Entre as dificuldades que desafiam seus gestores destacam-se: a dependência administrativa pública submetida à burocrática legislação em vigor, a falta de autonomia na prática, a rotatividade de docentes e servidores, a questão da isonomia salarial e a pluralidade de agentes e de interesses, na maioria das vezes divergentes dos interesses institucionais (SLEUTJES e OLIVEIRA, 1998; VIERA e VIEIRA, 2004).

Desde então, na visão de Teixeira (1964) e Santos (1989), é possível perceber uma multiplicidade de funções e posicionamentos, por vezes contraditórios entre si, decorrentes, principalmente, do aumento do número de universidades, professores e alunos, e da expansão do ensino e da investigação universitária a novas áreas do saber. Tais contradições, geradas pela fragmentação da missão da universidade enquanto unidade do saber, criam pontos de tensão no relacionamento desta com a sociedade e com o Estado, bem como no interior da

própria instituição universitária. Tensão percebida, por exemplo, no conflito entre o interesse científico e o econômico; ou entre priorizar a educação geral e preparação cultural, ou enfatizar a formação profissional e a educação especializada. (SANTOS, 1989).

A universidade brasileira, em seu percurso histórico, passou por algumas reformas na tentativa de acompanhar o processo de evolução da sociedade. Afinal, “Nenhum país pode candidatar-se ao desenvolvimento sem uma compreensão clara do significado do domínio do saber técnico e científico na definição de seu futuro” (VIEIRA, 1989, p.15). O termo reforma nos induz a refletir em algo teoricamente novo, diferenciado e possivelmente melhor, no entanto, nem toda reforma apresenta somente resultados positivos ou mesmo propostas que apontem avanços democráticos.

Segundo Figueiredo (2005), durante a ditadura militar, ocorreram duas grandes reformas no sistema educacional brasileiro: a reforma universitária de 1968, apoiada na Lei nº 5.540/68, que promoveu algumas alterações na organização estrutural da educação superior e, em 1971, com a reformulação da educação em nível fundamental e médio, através da Lei nº 5.692/71. A eliminação da cátedra é apontada como uma das características mais importantes da Reforma Universitária de 1968, cuja intenção era de proporcionar ao corpo docente o direito às decisões.

Porém, Chauí (2001) esclarece que não foi isso o que de fato aconteceu. Segundo ela, na verdade, essa mudança ocasionou o agrupamento de disciplinas afins num mesmo departamento com o único propósito de reduzir os gastos. Figueiredo (2005) concorda com esta afirmação, apresentando outras características dessa reforma que, além de acabar com a cátedra, ainda unificou o vestibular, que passou a ser classificatório, criou o sistema de créditos e fragmentou as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras. Mas, apesar de tantas mudanças no ensino superior brasileiro na década de 60, persiste a seletividade, em decorrência da dualidade do ensino, onde a elite bem preparada ocupa as vagas nas melhores universidades.

A prática de mudanças estruturais na gestão das universidades públicas se mostrou ainda mais evidente a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 e do representativo crescimento do número de instituições e de cursos dela resultantes. Pereira e Forte (2008, p.109) destacam as principais mudanças no ensino superior, promovidas a partir da LDB de 1996.

(...) autorização de cursos sequenciais; aceleração de estudos; inexistência de frequência mínima de alunos; liberdade de seleção de ingresso de alunos; abertura a

instituições não-universitárias (centros universitários, faculdades integradas, faculdades, escolas superiores, institutos superiores e centros tecnológicos); existência de universidades especializadas por campo do saber; estímulo a investimentos da iniciativa privada; qualificação do corpo docente universitário (pelo menos um terço do corpo docente com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e um terço do corpo docente em regime de tempo integral); autonomia às universidades, com permissão para a criação, organização e extinção de seus cursos de graduação, fixação de currículos e número de vagas; conferência de graus, diplomas e outros títulos; criação de processo regular de avaliação do ensino pelo MEC/INEP. (PEREIRA; FORTE, 2008, p. 109)

Neste novo cenário, muito mais exigente e competitivo, tem-se verificado uma grande preocupação com o aperfeiçoamento da gestão, tanto por parte de instituições de ensino privadas como das públicas. De acordo com Meyer e Meyer (2013), a exaltada busca por desempenho qualitativo e financeiro tem estimulado a crescente utilização de metodologias gerenciais oriundas do mercado privado, denominadas de managerialism (gerencialismo), na gestão universitária, na premissa de torná-la mais condizente com as mudanças contemporâneas.

Tratam-se de metodologias gerenciais, como planejamento estratégico, por exemplo, criadas para o mercado empresarial e que, cada vez mais, têm sido inseridas na prática da gestão nas universidades (MINTZBERG e McHUGH, 1985). Além da preocupação dos gestores universitários há, ainda, a pressão por parte do governo na avaliação do sistema de ensino superior e por parte da própria sociedade, que cobram pela qualidade dos serviços públicos prestados.

A visão organizacional da universidade produziu aquilo que, segundo Freitag (1995), podemos denominar como universidade operacional, regulamentada por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, a universidade operacional está estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional e, portanto, pela particularidade e instabilidade dos meios e dos objetivos preconizados.

A pesquisadora Chauí (2000, 2001 e 2003), vem discorrendo acerca do conceito de “universidade operacional”, que aponta uma realidade em que a universidade e a pesquisa não estão mais produzindo o conhecimento pensando em um projeto social de largo alcance, ou mesmo no bem estar das pessoas, mas sim em suprir as necessidades do mercado capitalista.

Por não existir uma teoria da administração universitária (KELLER, 1983), a gestão das universidades tem se utilizado de modelos e paradigmas criados para outros contextos e

interesses organizacionais (MEYER, 2014). Assim, tornou-se comum a adoção de práticas gerenciais de origem empresarial na gestão universitária, as quais são identificadas como gerencialismo.

Trata-se de um fenômeno amplamente adotado no mundo capitalista, caracterizado pela adoção de metodologias de gestão essencialmente racionais, com foco em controle, eficiência e máxima lucratividade (QUIGGIN, 2003) que exaltam uma mecanicidade e uma previsibilidade que não se aplicam a muitas organizações, podendo tornar-se impraticáveis em organizações de caráter público. Desta forma, a gestão gerencialista se apresenta como uma ideologia fortemente dominante, como um sistema de organização do poder, que, de forma pragmática, operatória e objetiva, transforma as atividades humanas em simples indicadores de desempenhos, e estes, em benefícios ou despesas (GAULEJAC, 2007, p.36).

Essa característica do gerencialismo pode ser verificada no atual contexto da gestão universitária pública, em seus critérios de avaliação, promotores de índices de produtividade entre os docentes e seus programas de pesquisa (CHRISPINIANO, 2006), quanto nas universidades privadas, que são orientadas por um ambiente de competição empresarial que precariza o trabalho docente (MANCEBO, 2010).

IDEOLOGIA GERENCIALISTA NO ENSINO SUPERIOR

A partir da década de 1990, com a Reforma do Estado, observou-se no Brasil algumas iniciativas visando mudanças na administração pública brasileira. Uma delas está relacionada ao que, atualmente, tem sido denominado como Nova Gestão Pública (NGP), ou ainda, Administração Pública Gerencial (DENHARDT, 2012).

O gerencialismo influenciou e continua a influenciar reformas administrativas em diversos países, redirecionando as formas de intervenção do Estado e da gestão nas políticas públicas. Assim, ao utilizar princípios e práticas da gestão privada, o Estado tem redefinido o conceito de gestão pública, com implicações na gestão educacional (CARVALHO, 2009).

Segundo CARVALHO(2009), os discursos gerencialistas consideram a universidade uma empresa como outra qualquer e assim enxergam a educação como um serviço que deve primar pela satisfação do cidadão enquanto cliente-consumidor dos serviços prestados, assegurando como critério de eficiência, seu direito à qualidade dos serviços, discurso esse de qualidade e eficiência que não é praticado nem mesmo na iniciativa privada, que hoje em dia, depois das reestruturações gerencialistas que estão baseadas fundamentalmente na redução dos custos, produtividade e performatividade, não há um único setor privado que ofereça serviços de qualidade e deixe o cliente satisfeito como o discurso gerencial preconiza.

O gerencialismo refere-se a um modelo de gestão pós-burocrático que tem como princípios: a análise econômica, *accountability*, desempenho e medição de produtividade para a busca de soluções aos problemas governamentais. Nesta perspectiva, a administração pública gerencial admite a condenação do patrimonialismo, assim como a exclusão do modelo burocrático, dada a sua ineficiência na administração pública (ABRUCIO, 2007). O interesse público na construção de um governo que funcione melhor e custe menos também foi ressaltado através da inserção do princípio da eficiência que foi incluído na Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (DENHARDT, 2012).

A partir dessas reformas iniciadas pelo Estado brasileiro, destaca-se a reforma educacional baseada nessa ideologia gerencial de mercado disseminada no País, a partir da reforma gerencial do Estado. Essa mudança acarreta inúmeras consequências e, a princípio, diverge do que consta na Constituição Federal no seu artigo 205 que apresenta o seguinte texto: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Ou seja, a educação é um dever do Estado e a partir do momento em que ela passa a ser vista apenas como um serviço, o próprio Estado tem seu papel e sua responsabilidade minimizados.

Segundo Freitas (2001, p.1), nessa perspectiva afirma que esta ideologia “[...] vê a educação como mais uma mercadoria desvinculada do campo político e também do social, sob o rótulo de prestação de serviços não exclusivos do Estado”.

Diante disso, começa a ocorrer a implantação das reformas na administração pública, e por este motivo inicia-se discussões na gestão universitária nos diferentes setores sociais e sua importância converge para a promessa que esta ação consiga promover a qualidade na educação, e nesta visão os discursos com relação à universidade e sua gestão surgem frutos da concepção das transformações do capitalismo no mundo e pela reestruturação dos estados nacionais que instalam o gerencialismo no ambiente educacional.

Contudo, cria-se um percurso, onde esse novo modelo de gestão passa a ser sugerido, principalmente pelos organismos internacionais, amparados na ideologia de que para a obtenção de melhores indicadores de qualidade é necessária uma gestão universitária mais eficiente, combinada com uma avaliação externa e com uma responsabilização pelos seus resultados no campo pedagógico, administrativo e financeiro. E desta forma o discurso da gestão por resultados passa a ser usual no âmbito da gestão educacional.

A gestão universitária enfatizada pelo gerencialismo busca o aumento da eficiência e da eficácia das universidades públicas expressas em indicadores de desempenho ou em

resultados, que perpassa basicamente na mudança de toda uma cultura organizacional. A ideia da universidade como “organização que aprende e criadoras de conhecimentos críticos” leva, portanto, a essencialidade da atividade gestora pautar-se apenas na inovação, na criatividade e na proatividade como critérios em todos os seus segmentos.

Nessa imposição, pouco se valoriza o processo do conhecimento e praticamente não se questiona o que é um bom resultado. A universidade é concebida apenas para cumprir o papel de uma organização social e não de uma instituição social.

O objetivo das reformas educacionais que ocorreu em vários países têm o cunho eminente de tornar mais flexíveis os sistemas educacionais, para com isso tentar torná-los mais eficazes. A pretensão é desburocratizar as universidades e a educação, no sentido de eliminar o modelo burocrático até então adotado, considerado rígido e ineficiente, e alçá-las ao modelo gerencialista das organizações privadas, julgadas por alguns defensores como mais produtivas e rentáveis para o Estado. Entretanto, na realidade questionam-se os princípios e as finalidades da educação e o seu caráter público e democrático.

Para Lima, Marques e Silva (2009, p. 185) a reforma do Estado e a reforma da educação são fenômenos “historicamente inter-relacionados”. Isso se traduziu no fato de que princípios e estratégias referentes à reforma do Estado foram facilmente implementados na reforma educacional, no sentido de romper com os padrões obsoletos até então existentes na gestão pública. Muitos desses princípios e estratégias foram influenciados por órgãos como o Banco Mundial, por exemplo (BORGES; AQUINO, 2012) cujas propostas representam alterações no papel do Governo junto à educação superior, e trazem princípios do neoliberalismo que estão a favor do capitalismo.

As mudanças na gestão de órgãos públicos se deram por princípios e diretrizes que buscavam, dentre outros elementos, mais transparência, mais eficácia e mais eficiência, articulado a um avanço do pensamento neoliberal, juntamente com a tecnologia da informação e comunicação, contudo, essas mudanças alcançaram o setor da educação (SILVA; CARVALHO, 2014).

Para Silva e Carvalho (2014) com o pensamento neoliberal foram introduzidas novas ideias de organização e funcionamento na gestão universitária, nesse pensamento o setor privado vem sendo tratado como superior à administração pública.

IMPLICAÇÕES E RESULTADOS DA INSERÇÃO DA POLÍTICA GERENCIAL E NEOLIBERAL NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA.

Com a nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), o FUNDEF (hoje FUNDEB), os mecanismos para o controle de qualidade da Educação (SAEB, IDEB, Prova Brasil, ENEM, ENADE), o PNE (Plano Nacional de Educação), o PDE e outros Programas, Projetos e Sistemas, observamos que as políticas públicas para a educação no Brasil passaram a incorporar formatos típicos da política gerencial e neoliberal.

A inserção dessa política neoliberal no campo educacional, gerou toda uma concepção tecnicista sobre o ensino e sobre a organização da educação, o que acabou por camuflar seus reais objetivos. Sob a predominância dessa visão tecnicista, passou-se a disseminar a ideia de que a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educar-se, estaria “valorizando” a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital.

Dessa maneira, observamos que o processo político educacional que se delineava estava também atravessado por questões econômicas.

Contudo, a adoção indiscriminada na gestão pública de metodologias de gestão embasadas em premissas racionais oriundas de empresas privadas pode ser apontada como uma das principais falhas da Nova Gestão Pública (ÉSTER, 2011). Tais adoções podem ser catastróficas à gestão universitária, na medida em que representam a prática de novos estilos de gestão e valores, contraditórios ao papel social e ao contexto organizacional identificado na maioria das universidades públicas.

Todas as universidades e instituições de ensino superior, ainda que inseridas em países com economias diferentes e mesmo apresentando histórias e “identidades” bastante diferenciadas, foram afetadas, de forma mais ou menos intensa, nas últimas décadas, pelas mudanças anteriormente discutidas.

Novas demandas da economia global, novos papéis desempenhados pelo Estado, às quais se deve acrescentar a interferência das “recomendações” embutidas em relatórios, documentos e empréstimos financeiros de organismos multilaterais a serviço dos Estados centrais e do capital. O sentido de todas essas mudanças na universidade é adotar um modelo, também chamado de “anglo-saxônico”, que a configura não mais como uma instituição social, em moldes clássicos, mas como uma organização social neoprofissional, heterônoma, operacional e empresarial/competitiva (SGUISSARDI, 2004).

O neoliberalismo é um ideário que procura responder à crise do Estado ocasionada pela “interligação crescente das economias das nações industrializadas por meio do comércio e das novas tecnologias” (MARRACH, 1996, p. 1). Logo, o discurso neoliberal distancia-se do caráter social e político focando apenas no mercado, buscando atender às demandas dele, alimentando uma forma ideológica que atende exclusivamente a determinados grupos econômicos, enfraquecendo o Estado e deixando-o refém desses próprios grupos.

A educação não passa ao largo desta influência neoliberal e é convocada a suprir suas necessidades. Estas necessidades procuram atender a uma valorização do conhecimento técnico e de informática, atrelando a educação às pesquisas e às condições do mercado privado, influenciando no modelo de gestão das instituições educacionais privadas e com reflexos crescentes nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas.

Naidorf (2005 apud MANCEBO, 2006) aponta para os seguintes aspectos graves dos sistemas educacionais a partir das reformas de cunho neoliberal : modificações na cultura escolar (representações, motivações, normas éticas, concepções, visões e práticas institucionais acerca dos objetivos e das tarefas da docência), que se reflete em crescente individualismo no enfrentamento das situações problemáticas, no acirramento da competição entre instituições educacionais e entre os seus pares, supervalorização das avaliações em escala nacional com um viés “pseudo-meritocrático” classificatório, normativo e punitivo, imediatismo em relação às demandas provindas do mercado de trabalho; em resumo, “ocorre uma construção ideológica no tecido escolar caucionada pelo discurso do mérito [...] em que procura agir fomentando a produtividade, mas desmontando os direitos sociais que pudessem ser ordenados como compromisso social coletivo” (NAIDORF, 2005 apud MANCEBO, 2006, p. 2).

Para Mancebo (2006), o impacto da flexibilização se faz presente em três aspectos: a precarização do trabalho; a flexibilização de tarefas; e uma modificação na jornada de trabalho de forma intensiva e extensiva. É importante frisar que as atividades docentes se vêem duplamente atingidas pelas novas ordenações propostas pelo Estado e as políticas públicas neoliberais implementadas para o ensino superior brasileiro. Por um lado, o docente é configurado enquanto trabalhador de um sistema produtivo-industrial, imerso numa nova organização do trabalho; por outro lado, o produto do seu trabalho, “força de trabalho competente” e “tecnologia e conhecimento científico”, fundamentais na dinâmica do novo funcionamento socioprodutivo, também é afetado.

Em relação ao primeiro aspecto mencionado acima, as mudanças e consequências são variadas e, quase sempre, desastrosas: (1) precarização do trabalho docente, visível até mesmo

nas grandes universidades públicas, onde proliferam as (sub)contratações temporárias de professores; (2) intensificação do regime de trabalho, que decorrem de um aumento do sofrimento subjetivo, neutralização da mobilização coletiva e aprofundamento do individualismo competitivo, atingindo, obviamente, não somente os trabalhadores precários, mas acarretando grandes consequências para a vivência e a conduta de todos aqueles que trabalham nas instituições de ensino superior; (3) flexibilização do trabalho, em cujo nome novas atribuições são agendadas para os professores, muitas das quais desenvolvidas, anteriormente, por funcionários de apoio, de modo que o docente é visto agora como responsável não apenas pela sala de aula, mas também pelo desenvolvimento de sua pesquisa e por um crescente número de tarefas, como o preenchimento de inúmeros relatórios e formulários, a emissão de pareceres, a captação de recursos para viabilizar seu trabalho e até para o bom funcionamento da universidade e, por fim, (4) submissão a rigorosos e múltiplos sistemas avaliativos onde a eficiência do docente e sua produtividade são estabelecidas em índices.

Como consequência para o setor educacional, em especial para a educação superior brasileira, também se observa um intenso processo de privatização que tem afetado duplamente o trabalho docente, o seu regime de trabalho e sua produção (ensino, pesquisa e extensão) acarretando sérias consequências para a produção científica e tecnológica e para a esfera educacional de nível superior como um todo. Sevckenko (2001, p. 6) discute essa temática e, em um tom crítico, delinea as expectativas para o docente dos tempos atuais:

“ O professor ideal agora é um cientista híbrido e corretor de valores. Grande parte do seu tempo deve ser dedicado a preencher relatórios, alimentar estatísticas, levantar verbas e promover visibilidade para si e seu departamento. O campus vai se reconfigurando num gigantesco pregão. O gerenciamento de meio acabou se tornando fim na universidade. A ideia é que todos se empenhem no limite de suas forças [...]”.

Diante desse contexto, é importante investigar os impactos da cultura gerencialista no trabalho do professor e na gestão universitária e, sobretudo, identificar as possibilidades e os limites no combate à lógica produtivista que permeia o ambiente universitário. Uma questão de grande importância, que deve ser analisada, é o aumento progressivo da demanda de trabalho do professor, que para atender ao grande e diversificado número de atividades exigido pela “nova” cultura acadêmica, cada vez mais atrelada a princípios de flexibilidade, do empreendedorismo e da auto superação, em que precisa atuar como um “faz-tudo” e

apresentar características “heroicas” para alcançar um lugar de destaque no ambiente organizacional.

As práticas neoliberais trouxeram uma profunda redefinição do papel do Estado na sua relação com a educação com o incremento de privatizações crescentes neste setor. A educação privada sempre esteve presente na história da educação brasileira, porém, a partir da década de 1990, o processo de privatização das instituições de ensino superior deu um enorme salto a partir das reformas apresentadas anteriormente.

Conforme o Censo da Educação Superior, realizado em 2009 pelo INEP, em 2002 haviam 1442 instituições privadas no Brasil. No ano de 2008 esse número subiu para 2016 instituições. Já no ano de 2020, o número passou para 2.457 instituições de ensino superior no Brasil. As privadas são maioria (87,5%) e responsáveis pelo maior percentual de ingressantes (86%). Entre 2010 e 2020, o crescimento do setor foi de 35,5% – uma média de 2,8% ao ano. Parte dessa evolução é explicada pelo aumento substancial no número de vagas ofertadas, especialmente no ensino à distância, onde ocorreu uma alta de 30% nas oportunidades de ingresso, chegando a 13,5 milhões de vagas. Em paralelo, a oferta no ensino presencial cresceu apenas 1,3%.

Quadro 1 - Estatísticas da Educação Superior - Brasil - 2020

	Total Geral	Pública	Privada
Número de Instituições (IES)	2.457	304	2.153

Fonte: Mec/INEP 2020

Até a década de 1990 o setor educacional era pouco atrativo para os investidores nacionais e internacionais, sobretudo, porque apresentava forte regulação por parte do Ministério da Educação (MEC), além de rígido modelo administrativo que prescrevia a expansão pela via do modelo universitário (indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão), e ainda por seu limitado regime jurídico (MATHIAS; CALEFF, 2017).

O estímulo à expansão do setor privado foi sendo efetivado pelo governo federal por meio da adoção de uma série de mecanismos de incentivos aos conglomerados de empresas privadas, tais como: a liberalização dos serviços educacionais; isenção do pagamento do salário-educação; programa do crédito educativo hoje transformado em FIES; empréstimos financeiros a juros subsidiados por instituições bancárias oficiais como o Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social- BNDES; o Programa Universidade Para Todos - PROUNI.

Para Carvalho (2013), a evidência mais significativa da política neoliberal na mercantilização do ensino superior brasileiro pode ser observada em dois movimentos ocorridos no final dos anos 2000: as aquisições realizadas por fundos *private equity* e a abertura de capital das empresas educacionais na bolsa de valores, a partir de 2007.

“ Nos casos dos *private equity* estes são fundos de investimento em participações de empresas de capital aberto ou fechado, com envolvimento posterior da entidade gestora/ investidora nos foros de gestão da entidade investida. Entre 2006 e o primeiro trimestre de 2010 foram realizadas cinco grandes operações. O banco Pátria realizou a aquisição por meio de um fundo de investimento em participações de 68% da Anhanguera Educacional; a GP Investimentos adquiriu 20% da Estácio Participações (2008); o Cartesian Capital Group comprou a Faculdade Maurício de Nassau (2008); o Advent adquiriu 50% da Kroton Educacional (2009); Capital Intl efetuou a compra, no início de 2010, do IBMEC Educacional. Os Fundos *Private Equity* têm condições de injetar somas elevadas de recursos nos negócios educacionais por intermédio de grupos fechados de grandes especuladores (nacionais e internacionais), mediante a exigência de reestruturação baseada na redução de custos, na racionalização administrativa, na profissionalização da gestão (OLIVEIRA, 2009), e, sobretudo, na adoção dos princípios de governança corporativa”. (CARVALHO, 2013, p.771)

Portanto, a partir de 2007, ocorre o aprofundamento da mercantilização da educação superior, concretizada pela opção política de expansão privada da oferta desse nível de ensino e pela entrada de Instituições de Educação Superior (IES) nas Bolsas de Valores. Com a oferta das ações das empresas educacionais na bolsa de valores, pode-se afirmar que a educação superior passa a ser financeirizada, visto que passou a seguir as regras do mercado financeiro.

A crescente destinação de recursos públicos para os grandes grupos financeiros educacionais, especialmente por meio do Fies e do Prouni, estimula a transformação da política educacional em espaço de acumulação capitalista, amplamente lastreado por estratégias mercantis capazes de criar grandes conglomerados educacionais de caráter financeirizado e concentrado. Desta forma, o ensino superior comercializado por instituições privadas de ensino, constitui-se, deliberadamente, com incentivo estatal direto, em negócio altamente rentável para iniciativa privada no Brasil.

Estudos sobre gestão apontam sinais de esgotamentos do gerencialismo, da prática de gestão prescritiva, moldada ou ditada pelas últimas tendências, com pouco espaço para originalidade e criação (Mintzberg, 2010). gerencialismo este que caminha cada vez mais para o sofrimento dos trabalhadores e dos gestores, que advém da cultura da cobrança por um alto desempenho, da produtividade, do clima de competição, da pressão do mundo organizacional, corroborando a lógica positivista e utilitarista.

No tocante às IES públicas, seus desafios se pautam no confronto entre produção do conhecimento, formação do cidadão reflexivo e crítico e uma necessidade constante de inovação e modernização, pressionadas pela política neoliberal (SEVERINO, 2008). Ao serem influenciadas por métodos empresariais, como o gerencialismo, as IES públicas estabelecem a educação como mercadoria (OLIVEIRA; PASCHOALINO; ROCHA, 2011). As transformações na universidade geram novas funções para o ensino superior, onde o ideário neoliberal delinea uma formação mais imediatista e superficial (LIMA; MARQUES; SILVA, 2009). Universidades e instituições privadas já se relacionavam mais facilmente com práticas de mercado pois segundo Meyer, Pascucci e Mangolin (2012) as IES privadas se identificam como empresas, adotando modelos de gestão empresarial.

Nessa perspectiva, Oliveira, Paschoalino e Rocha (2011) argumentam que a educação passa de “valor de uso” para “valor de troca”, deixando de ser direito para se transformar em mercadoria, restringindo - se a atender às necessidades do mercado e aos propósitos dos rankings nacionais e internacionais, em vez de transmitir os conhecimentos historicamente construídos e formar, política e eticamente, cidadãos capazes de cultivar a interrogação da vida.

Hoje, a maior preocupação dos empresários e investidores do ramo educacional é a de formar indivíduos adaptados ao seu local de trabalho, porém incapazes de analisar o mundo à sua volta, de forma crítica e reflexiva. A proposta da reforma gerencial para o ensino superior, vai ao encontro do pensamento neoliberal que permeava a administração federal na década de 1990, em que o ensino deixa de ser um direito do cidadão e passa a ser ofertado como um serviço. Assim a universidade deixa de ser uma instituição social e passa a ser uma organização social que presta um serviço, financiado pelo Estado. E os então acadêmicos passam a ser vistos como clientes (AMARAL;MAGALHÃES, 2003).

Os autores Silva e Oliveira (2020) corroboram com a visão de Amaral e Magalhães (2003), ao afirmar que o modelo gerencial proposto após a redemocratização brasileira, com a Reforma da Administração Pública, traz a dinâmica do mercado e as primeiras concepções de participação e controle social para a rotina estatal brasileira.

Assim, ainda que o gerencialismo se apresente com a promessa de um modelo de gestão pública a favor do desenvolvimento de um sistema de gestão universitário mais democrático, autônomo, com ênfase na descentralização, participação e possibilidade de deliberação de decisões coletivas, na prática, o que se estabelece como prioridade para o governo e o Estado é uma lógica racional-empresarial com foco para a produtividade. Como assinala Lima (2001) apud Cabral Neto:

Como estratégia neoliberal, esse “novo” modelo de gestão opera uma resignificação de vários conceitos, abstraindo deles o seu sentido sócio político. Autonomia é concebida como consentimento para construir, no setor público, uma cultura de empresa. A descentralização metamorfoseia-se na medida em que deixa de ser um mecanismo fundante da gestão democrática para se reconfigurar em um crescente processo de desconcentração de funções e de responsabilidades, e não do poder de decisão. A participação transforma-se em uma técnica de gestão que funciona, essencialmente, como fator de coesão e consenso. Com isso, a organização e a administração escolares tornam-se despolitizadas e se apresentam como instrumentos técnico-racional (auto) justificados e legitimados na base dos imperativos de modernização da reforma educativa. (CABRAL NETO, 2009, P.201)

O autor afirma também que, a lógica empresarial empreendida pelo gerencialismo não contribui positivamente com a gestão democrática no interior do ambiente educacional, pois seu foco está no processo de racionalização de recursos, o que, por sua vez, descaracteriza a essência da gestão democrática que se baseia nas práticas coletivas de empoderamento, participação e autonomia no processo administrativo e no planejamento pedagógico educacional (CABRAL NETO, 2009).

Como estratégia neoliberal, esse “novo” modelo de gestão opera uma resignificação de vários conceitos, abstraindo deles o seu sentido sócio político. Autonomia é concebida como consentimento para construir, no setor público, uma cultura de empresariamento. De uma forma geral, entre alguns autores que se preocupam com o fenômeno gerencialista (Deem, 1998, 2001; Bosctok, 2001; Amaral, Magalhães e Santiago, 2003), existe um certo consenso entre eles sobre o tipo de impactos que a política gerencial e neoliberal tem provocado no funcionamento das universidades em várias áreas organizacionais. Podemos destacar como principais impactos:

1. Estruturas. Para além da interferência nos processos de diferenciação horizontal e vertical das estruturas organizacionais, a lógica de mercado presente no gerencialismo

pode, eventualmente, conduzir à supressão de áreas ou unidades básicas, como a área de humanidades, que naturalmente, têm mais dificuldade em captar fundos no exterior ou em atrair um número de alunos suficiente para atingir determinados padrões de custo/benefício.

2. Trabalho acadêmico. O gerencialismo tem contribuído para o aumento da pressão sobre os diferentes papéis que os professores são chamados a desempenhar durante o desenvolvimento das suas carreiras profissionais.
3. Gestão financeira. Para além das transformações que advêm do entendimento das unidades como centro de custos, decorrentes da introdução da noção de mercado interno, o gerencialismo tem promovido a separação entre a gestão administrativa e a gestão académica (debate sobre a profissionalização dos gestores académicos) e entre os gestores e executores.
4. Organização dos currículos. A adoção de algumas das propostas gerencialistas mais radicais, nomeadamente nas universidades onde prevalece uma visão empresarial, tem influenciado o declínio das disciplinas clássicas nas áreas das Humanidades, Química, Física e Matemática (Bosctock, 1998). As disciplinas são retiradas dos currículos em nome da substituição por um “produto” (Bosctok, 1998) que pode ser mais facilmente "transacionado" no “mercado” da educação superior.

Peroni (2013), alerta que quando a política educacional estava dando os primeiros passos na construção de uma gestão mais democrática e de direitos sociais universais, a exigência do parâmetro de qualidade vinculado ao mercado foi introduzido e fortalecido nas políticas públicas educacionais. Essa opinião é corroborada por Freitas (2012. P. 383), quando trata das reformas empresariais na educação pública que provocam a desmoralização do magistério e a destruição do sistema público de educação, pois como menciona o autor:

O tecnicismo se apresenta, hoje, sob a forma de uma “teoria da responsabilização”, meritocrática e gerencialista, onde se propõe a mesma racionalidade técnica de antes na forma de “standards”, ou expectativas de aprendizagens medidas em testes padronizados, com ênfase nos processos de gerenciamento da força de trabalho da escola (controle pelo processo, bônus e punições), ancorada nas mesmas concepções oriundas da psicologia behaviorista, fortalecida pela econometria, ciências da informação e de sistemas, elevadas à condição de pilares da educação contemporânea. (FREITAS, 2012 p. 383)

Já Brooke e Soares (2011), autores que desenvolvem pesquisas sobre os processos de avaliação padronizados, ressaltam que os instrumentos utilizados em sistemas de avaliação educacionais existentes no Brasil, muitos deles baseados em sistemas de outros países, estão sendo aplicados com finalidades inadequadas, à medida que pouco esclarecem o que será feito com o conjunto de informações coletadas. Os autores continuam (*idem*, p. 20):

No caso brasileiro, fica evidente que os mesmos instrumentos estão sendo usados com objetivos diversos de modo que a finalidade precípua ou original do instrumento pouco esclarece sobre seus desdobramentos posteriores. Também fica evidente pelas declarações das autoridades que as finalidades dadas como razão pela criação dos sistemas de avaliação são muito abrangentes e, às vezes, até ultrapassam a própria capacidade da avaliação educacional. Essas declarações incluem, por exemplo, a finalidade de “melhorar a qualidade da educação”... A classificação com base nas finalidades oferecidas pelas autoridades como justificativas deixaria de captar as especificidades dos diferentes usos ao mesmo tempo em que obrigaria a inclusão de categorias fora do escopo real da avaliação. (BROOKE E SOARES, 2011)

Santos (2010) resalta que a avaliação deveria ser um instrumento importante e inerente às políticas públicas, numa perspectiva transparente e democrática, entretanto, o que vem acontecendo é a transferência de responsabilidade da gestão da coisa pública em direção à autonomia financeira e pedagógica e à implantação de programas de avaliação de resultados que apenas se limitam a demonstrar execução de metas por meio de indicadores quantitativos.

Essa autonomia, na verdade, se caracteriza por uma ação privada sobre a coisa pública, evidenciando e reforçando a perda do controle estrutural e da dinâmica do processo pedagógico, além da gestão efetiva de todo o sistema educacional.

Assim, é fácil perceber que o ensino superior brasileiro tornou-se vítima de uma cultura organizacional com padrões empresariais, que desvirtua a prática da gestão democrática e do conhecimento na medida em que inibe a participação ativa da sociedade no processo educativo, pois embora exista um veemente discurso sobre autonomia e participação, o empoderamento dos grupos desfavorecidos e sub-representados tem sido mais uma exceção do que a regra (BORGES, 2004).

Neste contexto, o que há no sistema educacional brasileiro, estabelecido com base no modelo gerencialista, é uma tendência de se retirar cada vez mais do Estado o seu papel de executor das políticas públicas e transferir para a sociedade a responsabilidade pela gestão executora dos serviços. Assumindo a responsabilidade de monitoramentos, avaliação e

regulação do sistema educacional dentro dos padrões gerencialistas, os quais os governos estabelecem, cada vez mais, como meio de desenvolvimento político e social.

TENDÊNCIAS DA LITERATURA PÓS-GERENCIALISTA E PÓS-NEOLIBERAL

O neoliberalismo apresenta sintomas de esgotamento, já que se verificam insustentáveis as teses do ideário neoliberal, nas quais afirmavam que o Estado não poderia ter, como uma de suas razões de existência o combate às desigualdades sociais da população, tampouco comprovaram-se as teses defendidas de que haveria uma distribuição de renda em contrapartida ao crescimento econômico (BUFFON,2009). Greve, Laegreid e Rykkja (2016) argumentam que as novas tendências pós-gerencialismo não necessariamente significam dizer que as características do gerencialismo estão desaparecendo da administração pública. Um exemplo disso é a gestão por desempenho e o foco nos resultados que continuam causando impactos na forma de gerir a coisa pública.

O Pós-gerencialismo, ou ainda, Pós-Nova Gestão Pública (Pós-NGP) caracteriza-se como um movimento para se buscarem novas abordagens para a gestão da administração pública. Ela emerge da necessidade de se tentar criar um Estado mais integrado e coeso com a sociedade, com as decisões mais efetivas e legítimas, baseado principalmente nos valores da democracia e da cidadania, sobretudo por meio da participação ativa da sociedade nas decisões da administração pública (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007).

Ultimamente, tem ocorrido uma crescente corrente de interesses de pesquisadores em torno dessa nova ideologia Pós-Gerencial, mas suas análises têm se concentrado principalmente nos países desenvolvidos (REITER; KLENK, 2019).

No Brasil, verifica-se evidências de manifestações de tendências pós - gerencialistas em algumas ações do governo federal e da gestão de alguns governos estaduais e municipais (CAVALCANTE, 2019).

Até o presente momento, existem pouquíssimas pesquisas sobre a presença da cultura pós-gerencial e pós-neoliberal no ensino superior brasileiro. Portanto, verifica-se pertinente realizar investigações e pesquisas nesse setor, que historicamente é caracterizado por problemas crônicos e estruturais que afetam negativamente a qualidade da mão de obra e o desenvolvimento do País (POCHMANN, 2008).

A produção de mais conhecimentos sobre essas tendências podem, eventualmente, contribuir com soluções inovadoras para os problemas existentes na gestão pública e conseqüentemente na administração universitária.

A ideologia Pós-Gerencialista (Pós-NGP) compreende principalmente os princípios de pluralidade da democracia e de divisão do poder na tomada de decisão da administração pública com a sociedade a que ela serve (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007). Pode-se dizer que ela busca uma “integração das dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas” (MOTTA, 2013, p. 87).

A Pós-NGP surge como uma resposta frente aos desafios atuais de se trabalhar em rede sob uma perspectiva multissetorial, onde a responsabilidade pelos trabalhos é compartilhada com todos os atores envolvidos (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014). Ela busca superar as falhas e desvantagens de modelos de gestão praticados anteriormente em um cenário contemporâneo que permite o uso de novas ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TICs) e de participação dos sujeitos públicos e privados na gestão pública (DUNLEAVY et al., 2006; LODGE; GILL, 2011).

Este novo cenário se caracteriza pela prática de relacionamentos horizontais, laterais e descentralizados entre as organizações públicas e privadas, baseados, principalmente, em valores de confiança. Os cidadãos, a cidadania e a democracia são os elementos centrais dessa nova abordagem (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014).

Parte da literatura já considera a abordagem pós-gerencial como algo real e de quebra de barreiras (DUNLEAVY et al., 2006). Por outro lado, uma parte da literatura, menos radical, entende que o pós-gerencialismo não tem a intenção de substituir os modelos de gestão utilizados anteriormente na administração pública, tais como, a burocracia e o gerencialismo mas sim, aperfeiçoá-los com mudanças pontuais e flexíveis para correção de falhas e promoção de inovação no setor público (CAVALCANTE, 2018; COHEN, 2016; MOTTA, 2013; POLLITT; BOUCKAERT, 2011).

No Quadro 2 abaixo, são listadas as principais tendências da abordagem Pós-Gerencialistas identificadas por Cavalcante (2017) a partir de uma vasta revisão de literatura sobre a temática.

Quadro 2 - Tendências da Abordagem Pós-Gerencialista

Princípios e Diretrizes	Significados
Colaboração e Parcerias	Processos colaborativos e de parcerias de formas variadas - dentro do setor público, com a iniciativa privada e terceiro setor.

Redes	Atuação em redes na provisão de serviços públicos (formulação, implementação e controle).
Visão Integrada e Holística da gestão pública	Premissa de serviços públicos integrados e perspectiva da administrativa como um todo - coesa e coerente (não fragmentada ou competitiva) – ideia de joined-up government e whole of government.
<i>Accountability</i> e Responsividade	Processos de ampliação da prestação de contas e capacidade de respostas da administração pública à sociedade
Participação e Engajamento	Ampliação de canais de participação social no policymaking e fomento ao envolvimento da sociedade na gestão pública como valor e fonte de legitimidade.
Liderança	Importância do papel do líder (político, administrativo ou cidadão) na gestão pública, sobretudo, em processos empreendedores.
Coordenação e Controle	Fortalecimento das capacidades de coordenação e controle da administração como forma de gerar coerência e coesão na prestação de serviços públicos.
E-government e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	Incorporação frequente do uso de tecnologias da informação para aumentar a transparência do setor público, bem como acesso e envolvimento do cidadão com a administração pública.
Fortalecimento da Burocracia Pública	Profissionalização e valorização do quadro

	funcional do Estado com vistas a torná-lo mais eficiente, interdisciplinar e responsivo à sociedade
--	---

Fonte: Cavalcante (2017)

Constata-se que um traço comum a quase todas essas tendências é a interação no contexto social. Os autores Christensen e Laegreid (2007) reafirmam que o trabalho horizontal, de colaboração e participação entre os pares é muito mais custoso do que o trabalho especializado e hierarquizado. Contudo, a abertura e o envolvimento de diferentes atores envolvidos no trabalho de gestão podem proporcionar uma maior inovação e uma maior melhoria no desempenho da administração pública (AMMONS; RIVENBARK, 2008; CAVALCANTE, 2018; KINDER, 2012).

Os resultados empíricos entendem que existem evidências de manifestações da abordagem pós-gerencial na gestão educacional pública brasileira, mais especificamente no planejamento estratégico da educação profissional e do ensino superior.

Os pesquisadores CAVALCANTE (2018) e COHEN (2016), afirmam que essas evidências convergem com resultados de pesquisas anteriores sobre o tema e indicam que é possível identificar tendências da Pós-NGP mesmo no contexto de países que ainda estão em desenvolvimento. Isso mostra um caráter emergente do fenômeno dessa tendência pós-modernidade e a possível consideração de novas abordagens para a administração pública (BRYSON; CROSBY; BLOOMBERG, 2014; DUNLEAVY et al., 2006).

O contexto ideário da gestão pública no período pós-gerencial mudou o apelo dirigido ao Estado, demonstrando que ele continua investido de responsabilidades perante a sociedade, refutando a ideia de Estado mínimo preconizado por muito tempo. No entanto, a concepção em si mesma das funções típicas do Estado na economia não foi modificada nesse novo contexto (CHEVALLIER, 2009). Segundo o autor os elementos que constituem o Pós-Neoliberalismo são:

1 - Os Valores. Temos que atacar robusta e agressivamente no terreno dos valores, ressaltando o princípio da igualdade, como o critério central de qualquer sociedade verdadeiramente livre. Igualdade não quer dizer uniformidade, como o neoliberalismo, mas, ao contrário, a única autêntica diversidade. O que significa isto hoje em dia? É uma igualdade das possibilidades reais de cada cidadão viver uma vida plena, segundo o padrão que escolhe, sem carências ou desvantagens devido aos privilégios de outros, começando bem entendido, com chances iguais de saúde, de educação, de moradia e de trabalho.

2 - A propriedade. A maior façanha da história do neoliberalismo certamente foi sua privatização de indústrias e serviços estatais. Há de se pensar em novas formas de propriedade popular, formas estas que devem desagregar as funções da rígida concentração de poderes na clássica empresa capitalista de hoje.

3 - Democracia. O neoliberalismo teve a audácia de dizer abertamente: a democracia representativa que temos não é em si um valor supremo; ao contrário, é um instrumento inerentemente falível, que facilmente pode tornar-se excessivo e de fato se tornou. O rumo da mudança deveria ser o oposto do neoliberalismo: precisamos de mais democracia. (CHEVALLIER, 2009)

É necessário que se faça surgir uma sociedade que priorize o bem-estar social de todos, sem que prevaleça o individualismo e a defesa de interesses pessoais, além de manter os atores sociais interligados na mesma posição em que se encontram para mitigação do atual problema. O autor Rosanvallon(1997, p. 85-86), afirma que o futuro do Estado passa pela definição de nova combinação de diferentes elementos, devendo a cultura da estatização e da privatização ser substituída por uma dinâmica articulada da socialização, descentralização e autonomização.

Em relação à gestão universitária e educacional, Fullan e Hargreaves (2009), diz que para uma mudança educacional acontecer é preciso, além da indicação política, a participação ativa e o comprometimento de todos aqueles que fazem parte das instituições de ensino educacional e que estão mais próximos da realidade acadêmica.

O desafio focalizado por essa literatura, que estamos chamando de pós-gerencialista, é conciliar reforma educacional de larga escala com uma abordagem mais democrática que oriente o processo de mudança e valorize o envolvimento de toda a base.

A ideia de eficiência, nesse novo contexto, já não pode estar referida apenas a resultados pontuais conferidos por avaliações externas e internas que mensuram apenas o aprendizado dos acadêmicos, ignorando o contexto universitário completo e, de uma perspectiva mais ampla, a própria missão da instituição universitária em uma sociedade democrática. Hoje, a questão seria encontrar pontos de equilíbrio, que assegurem que processos de mudança não cancelem a responsabilidade e o compromisso com a educação, tampouco a criatividade e a valorização do contexto, o que pressupõe a participação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

Além do comprometimento com o sucesso dos discentes e com o desenvolvimento da universidade, nessa nova abordagem compreende-se que a melhoria contínua do ambiente universitário só é possível com o avanço de todo o sistema. Para essa concepção, portanto, a

gestão deve ser capaz de assumir um comprometimento moral em uma escala mais larga, sem descuidar da relação com a vida local e a comunidade acadêmica que se encontra inserida.

No neoliberalismo, os princípios privatistas são em grande parte, a principal meta a ser constituída quando o assunto é relacionado ao âmbito da educação, assim sendo, se reconfigura o campo universitário aplicando-se na sua especificidade uma perspectiva funcional atrelada ao mercado. Contudo, ressalta-se que a Universidade Pública tem se revelado ao longo de seu processo histórico, como uma instituição comprometida na defesa da democratização do ensino, do mesmo modo em que se mostra comprometida com a luta pela liberdade de sua autonomia universitária, o que de fato, foge aos interesses de um grupo elitista que se manifesta por meio de expressões que minimizam a importância e funcionalidade da atuação universitária na sociedade.

Para a literatura pós-gerencialista, reconectar a universidade com a democracia pressupõe uma espécie de volta a princípios abandonados nesse percurso histórico, quando se partiu em busca de um modelo de gestão capaz de conciliar tantas expectativas contraditórias em face do sistema universitário;

A chave para o sucesso do Estado poderá estar na democratização da própria democracia, aumentando a transparência dos negócios e das questões de cunho público, bem como buscando novas formas de participação democrática, com uma maior participação da sociedade civil em todas as etapas da gestão da administração pública, tais como, no planejamento, na organização, no direcionamento e no controle (MOREIRA, 2002).

Sob outra perspectiva, Kliksberg (2002, p. 48) afirma a necessidade de uma reconstrução de todo o Estado, que teria como principal objetivo um novo formato chamado de “Estado Inteligente”, no qual seu principal papel seria o estímulo ao desenvolvimento social:

“Um Estado inteligente na área social não é um Estado mínimo, nem ausente, nem de ações pontuais de base assistencial, mas um Estado com uma ‘política de Estado’, não de partidos, e sim de educação, saúde, nutrição, cultura, orientado para superar as graves iniquidades, capaz de impulsionar a harmonia entre o econômico e o social com papel sinergizante permanente”.

Desta forma, constata-se que existem caminhos a serem percorridos pelo Estado para que reencontre os fundamentos do motivo de sua existência. Há diversas possibilidades viáveis para que seja construído um novo modelo de gestão estatal, bem como uma certeza absoluta de que o Estado ainda tem uma tarefa muito importante a cumprir junto a sociedade

civil. Este caminho a ser percorrido deverá ser traçado buscando manter e aprimorar os direitos fundamentais da sociedade, conforme previsto na Constituição Federal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebemos através desta revisão de literatura, que o papel da universidade e da pesquisa sofreu incontestáveis alterações em relação à sociedade. As universidades que através da pesquisa, ensino e extensão, buscou contribuir de alguma forma com as questões sociais, atualmente vem desenvolvendo um trabalho voltado aos interesses mercadológicos do capitalismo.

Conforme demonstrado no decorrer deste artigo, o gerencialismo se difundiu associado ao ideário neoliberal de um Estado modernizado, que transformaria a administração pública numa gestão mais eficiente e eficaz, ao incorporar instrumentos e práticas gerenciais utilizadas na iniciativa privada. Esse movimento gerencial trouxe importantes implicações na gestão universitária, que afetou as instituições de ensino superior públicas e privadas.

Com o intuito de discutir os efeitos da inserção dessas práticas gerenciais no ensino superior público no Brasil, observou-se na revisão de literatura que as universidades públicas foram conduzidas por transformações fundamentadas em aspectos neoliberais e passaram a incorporar ferramentas e práticas da iniciativa privada, como por exemplo, indicadores de desempenho para obtenção de resultados, flexibilização de processos, terceirização de atividades de apoio, dentre outros (JUNQUILHO, 2010). Uma das principais mudanças trazidas para a administração pública pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), foi a nova classificação do ensino superior como serviço não exclusivo do Estado. Essa mudança abriu as portas para a expansão das instituições de ensino privadas, sendo compradas e administradas por grandes conglomerados de empresas multinacionais, constatando-se um direcionamento do ensino superior para interesses privados, com o aluno passando a ser tratado como cliente e a educação superior como mercadoria (AMARAL; MAGALHÃES, 2003).

Verificou-se como principal característica da reforma gerencial a privatização do ensino superior, que por um lado proporcionou maiores condições de acesso da população a este nível de ensino, em contrapartida, deixou de ter como prioridade a questão da qualidade ao se ofertar cursos superiores através das instituições privadas. Ainda, provocou o esvaziamento teórico tão necessário na construção do conhecimento fundamental para a formação superior e, cada vez mais, diminuiu a responsabilidade do Estado em proporcionar a educação superior de qualidade como direito, pública e gratuita.

Desta forma, constatamos que os rumos do ensino superior brasileiro devem ser guiados pelos princípios da democracia, uma vez que, a ideologia neoliberal tem fundamentado declarações desrespeitosas contra as instituições públicas de ensino e contra os serviços essenciais dedicados a sociedade civil, da mesma forma em que vem defendendo as práticas privatistas no intuito de atender aos interesses de grandes conglomerados de organizações privadas que explora para obter lucros sobre a mão de obra do trabalhador.

Contudo, verificamos que os discursos que buscam a desvalorização da Universidade Pública e que a desqualifica para a sociedade, atingem não somente a reputação da instituição de ensino, como também, atingem toda sua estrutura, funcionalidade e seus resultados, justamente por não ter meios de obter recursos necessários para a sua manutenção e desenvolvimento na íntegra.

Portanto, diante do que apresentamos nesta revisão de literatura, concordamos com Saviani (2019), ao destacar que a “[...] falência das instituições corresponde a um avanço da barbárie” (p. 288); posto isso, acreditamos que “[...] é tempo de democratizar essas instituições” (FRIGOTTO, 2000, p.190).

Por fim, destacamos que esse artigo buscou instigar o leitor a uma reflexão crítica acerca das medidas adotadas a partir de discursos gerencialistas e neoliberais, bem como mostrar as tendências da literatura pós-gerencial e pós-neoliberal. Assim sendo, evidenciamos a necessidade de ampliação dos estudos sobre a temática que apresentamos nesta produção, principalmente diante dos acontecimentos que estão transcorrendo na atualidade na administração universitária.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Com a presente pesquisa pode-se constatar que a prática do gerencialismo está relacionada com o modelo econômico neoliberal que defende o Estado mínimo no qual concentra suas ações apenas nas funções consideradas estratégicas e exclusivas. A administração pública por muito tempo consolidou suas práticas no modelo de Estado burocrático que com o passar dos tempos começou a sofrer fortes críticas com relação a sua forte ineficiência e a manutenção de uma estrutura rígida e burocrática na gestão da coisa pública que concorria para a lentidão gestonária, fato que ocasionou numa reconfiguração do Estado, para dar espaço a uma nova administração, chamada de Nova Gestão Pública sob o pretexto de melhorar a qualidade das funções estatais e encobrir sua real intenção, que é estabelecer a prática dos ideários da gestão da iniciativa privada como a eficácia, a eficiência, a competitividade e a performatividade, para transformar a administração pública de determinados setores, em um negócio lucrativo e atrativo para grandes conglomerados de organizações privadas.

Desta forma, retirando assim a responsabilidade do Estado de atividades consideradas não exclusivas como: a educação e a saúde, por exemplo. A inserção dessas mudanças no ensino superior, principalmente nas universidades públicas, é um fato que deve ser levado em consideração, visto que as universidades necessitam transformar-se e adequar-se às mudanças em curso, como forma de tornarem-se mais produtivas e efetivas na sua função social e na busca pela qualidade que não deve condicionar-se apenas aos parâmetros econômicos como preconiza o gerencialismo e o neoliberalismo. Nesta configuração que se instala nas universidades, ou seja, na consolidação do gerencialismo na administração universitária, novos conceitos se incorporam no universo educacional, tais como competência, produtividade, autonomia, flexibilidade, descentralização, sociedade do conhecimento justificadas pela busca da competitividade que reduz a complexidade pedagógica a meros processos administrativos, reificando as relações humanas.

Diante do exposto, podemos verificar que o fluxo performático que vem se estabelecendo na universidade pública brasileira, especialmente nas últimas décadas, tem modificado a concepção de educação na medida em que exige da gestão universitária um alto grau de produtividade, comprometendo o desempenho de suas funções sociais, que passam a ser medidas apenas por indicadores de desempenho e quantidade, e não pela sua qualidade. A autonomia das universidades públicas brasileiras tem sido constantemente questionada,

desrespeitada, desvalorizada, em função de uma cultura mercadológica que trata a educação com a mesma racionalidade das organizações empresariais.

Assim, é pertinente supor que a produtividade e a lucratividade, características inerentes à gestão gerencial, não são coerentes com o setor público, especialmente, com a gestão da universidade (CABRAL NETO, 2009). Isso ocorre pois, segundo o mesmo autor, a lógica empresarial, quando desenvolvida no espaço universitário, descaracteriza os princípios da autonomia, participação e democracia.

Diante destas evidências, corroboradas pelos argumentos apresentados ao longo de toda a dissertação, podemos constatar que as concepções educacionais do Estado, impregnadas na legislação vigente e no atual governo, confirmam a influência negativa das políticas gerencialistas e neoliberais na gestão da universidade pública brasileira, que passa a dar maior ênfase às avaliações e aos dados estatísticos que medem o desempenho das instituições universitárias e os resultados apresentados.

Dessa forma, verificamos a aproximação da análise documental com as discussões e reflexões utilizadas como embasamento teórico-conceitual no presente trabalho. Segundo Ball (2001, p. 112), "as novas estruturas e funções da gestão educacional" estão impregnadas de políticas gerencialistas, que reproduzem um modelo de gestão centralizador controlado pelo Estado, com marcas profundas da administração empresarial. Este novo paradigma influencia as políticas educacionais, transformando as instituições de ensino e as pessoas que dela fazem parte. Mais do que uma tendência, o gerencialismo, o neoliberalismo e a performatividade instauraram um processo de inculcação na administração pública, modificando a concepção de educação nas instituições de ensino superior no Brasil, conforme demonstrado na pesquisa.

Enquanto autor da presente dissertação, reitero a importância também do presente trabalho para a minha formação acadêmica que, no início, era caracterizada por uma formação totalmente tecnicista e gerencial oriundas da formação de administrador e do trabalho enquanto servidor técnico-administrativo de uma universidade que tem sofrido constantemente com a inserção dessas técnicas gerenciais na administração universitária. Conhecer esse lado crítico do gerencialismo foi de suma importância para me tornar um administrador e um servidor técnico de uma Universidade Pública com uma visão mais holística e mais consciente do seu papel.

Neste sentido, faz-se necessário a ampliação de novas e contínuas discussões acerca do gerencialismo aplicado no campo da universidade pública, de modo que se possa desenvolver correlações acerca das práticas educacionais que vêm sendo desenvolvidas e as que se desejam alcançar.

Por fim, esse trabalho constituiu-se em uma pesquisa bibliográfica, baseada fundamentalmente na literatura especializada no campo dos resultados encontrados em pesquisas empíricas sobre a influência do gerencialismo e do neoliberalismo na administração universitária, além de analisar quais as abordagens que estão surgindo na literatura Pós-Gerencial e Pós-Neoliberal. Por conseguinte, é importante dar continuidade a essas reflexões a partir do campo empírico, analisando o impacto dessas abordagens de gestão das corporações privadas na administração pública universitária.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** *In: BRESSER PEREIRA; SPINK, P. K. Reforma do Estado e administração pública gerencial.* São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 173-199.
- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v.41,p. 67-86, 2007.
- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. The triple crisis of the university and its reinvention. **Higher Education Policy**, Paris, n. 16, p. 239-253, 2003.
- AMARAL, A.; MAGALHÃES, A.; SANTIAGO, R. A. **The rise of academic managerialism in Portugal.** *In: Alberto Amaral, V. Lynn Meek and Ingviold M. Larsen (eds.), The Higher Education Managerial Revolution? Portugal,* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 131-154, 2003.
- AMMONS, D. N.; RIVENBARK, W. C. Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: evidence from the North Carolina benchmarking project. **Public Administration Review**, Carolina do Norte, EUA, v. 68, n. 2, p. 304–318, 2008.
- AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 2, p. 94-104, 2000.
- Araújo, J. F. E. **A Reforma da Gestão Pública: do mito à realidade,** IGAP. Actas do Seminário Internacional Luso-Galaico, Porto, pp. 31-41, 2004.
- Araújo, J. F. E. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática.** Universidade do Minho, Portugal, 2007.
- Araújo, J. F. E. **Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional.** Coimbra, Quarteto Editorial, 2002.
- BALDRIDGE, J. *et al.* **Estructuracion de Políticas y Liderozgo Efectivo en da Educacion.** México, H.O.E.M.A., 1982.
- BORGES, M. C.; AQUINO, O. F. Educação Superior no Brasil e as políticas de expansão de vagas do Reuni: avanços e controvérsias. **Educação: Teoria e Prática.** Rio Claro, SP. Vol. 22, n. 39, Período jan/abr-2012.
- BOSTOCK, W. W. (1999). **The global corporisation of universities: causes and consequences.** AntePodium (Electronic Journal), The School of political Science and International relations at University of Wellington (III/99). Disponível em: <https://eprints.utas.edu.au/8390>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm. Acesso em: 07 abr. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília, MARE/ENAP, **Escola Nacional de Administração Pública - ENAP**. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 13 jun. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil**. São Paulo, Editora 34, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, RSP 47 Janeiro-Abril, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. **A reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2008, 552 p. Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 22, n. 50, p. 593-598, set./dez. 2011.

BRYSON, J. M.; CROSBY, B. C.; BLOOMBERG, L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, Flórida – EUA, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014.

BUARQUE, C.A. Universidade numa Encruzilhada. *In: A Universidade na Encruzilhada. Seminário Universidade: por que e como reformar?* 2003, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Unesco Brasil, Ministério da Educação, 2003.

BUFFON, M.; MATOS, M. B. **Tributação no Brasil no século XXI: uma abordagem hermenêutica crítica**. Porto Alegre, Livraria do Advogado Editora, 2015 .

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann; BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Revista Sociologia & Antropologia**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 919-943, 2019.

CABRAL NETO, Antônio; RODRIGUEZ, Jorge. **Reformas educacionais na América Latina: cenários, proposições e resultados**. *In: CABRAL NETO, Antônio et al. Pontos e contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais*. Brasília, Liber Livro, 2007. P. 13-50.

CABRAL NETO, A. **Gerencialismo e gestão educacional: cenários, princípios e estratégias**. *In: FRANÇA, Magna e BEZERRA, Maura Costa (orgs.). Política educacional: gestão e qualidade de ensino*. Brasília, Liber Livro, 2009.

CALEFFI, P.; MATHIAS, A. J. I. **Universidade S.A: as companhias de capital aberto da educação superior do Brasil**. Brasília, FGV, 2017.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil: ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 15 nov. 2021.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2. Rio de Janeiro, fev./abr. 1990.

CARLOS, F. A. *et al.* Uma discussão sobre a criação de indicadores de transparência na gestão pública federal como suporte ao ciclo da política pública. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.13, n.2, maio/ago, 2008.

CARRANZA, Giovanna. **Administração geral e pública**. 6. ed. Salvador: Ed. Juspodium, 2019.

CARVALHO, C. H. A. de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v.18, p.761-776, 2013.

CARVALHO, E. J. G. Reestruturação Produtiva, Reforma da Administração do Estado e Gestão da Educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 109, p. 1139-1166, set./dez, 2009.

CASTRO, A. M. D. A. **Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar**. CABRAL NETO *et. al.* (org.). Políticas e Contrapontos da política educacional: uma leitura contextualizada de iniciativas governamentais. Brasília, Líber Livro, p. 115-144, 2007.

CAVALCANTE, P. Innovations in the federal government during the Post-New Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018.

CAVALCANTE, P. L. C. **Tendências inovadoras de gestão nos governos subnacionais brasileiros**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 24, n. 79, p. 1–20, 2019.

CENEVIVA, R.; FARAH, M.F.S. Democracia, avaliação e accountability: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. *In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD*, 2006, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: EnAPG ANPAD, 2006.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade em ruínas**. *In: TRINDADE, Hélgio.* (Org.). **Universidade em ruínas na república dos professores**. Petrópolis: Vozes / Rio Grande do Sul: Cipedes, 1999. p. 211-222.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, 2003.

CHEVALLIER, Jacques. **O Estado pós-moderno = L'État post-moderne**. Belo Horizonte: Fórum, 2009 (Coleção Fórum Brasil-França de Direito Público).

CHRISPINIANO, J. Todo o poder à avaliação! **Revista Adusp**, São Paulo, n. 19, p. 26-35, 2006.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. The whole of government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059–1066, 2007.

CLAD. **La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana**. Buenos Aires, Eudeba, 2000.

COHEN, N. Forgoing new public management and adopting Post-New Public Management principles: the on-going civil service reform in Israel. **Public Administration and Development**, v. 36, p. 20–34, 2016.

CORREIA DE FREITAS, F. J. A universidade em ruínas na república dos professores. **Revista Diálogo Educacional**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 205–206, 2001.

COSTA, Frederico L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorias e representações. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 59, n. 3, p. 271-288, 2008.

DASSO Jr., Aragon Érico. “Nova Gestão Pública” (NGP): a teoria de administração pública do estado ultraliberal. **Revista Conpedi**, Florianópolis, 2016.

DEEM, R. (2001). Globalization, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important? **Comparative Education**, Vol. 37, nº 1, pp. 7-20.

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

DUNLEAVY, P. et al. New Public Management is dead - long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 3, p. 467–494, 2006.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 648-667, jul. 2011.

FADUL, E. M.C; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais [...]** Salvador: ANPAD, 2006.

FREITAG, Michel. **Le naufrage de l’Université et autres essais d’épistémologie politique**. Paris, Éditions La Découverte, 1995.

FREITAS, L.C. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 119, p. 379-404, abr.-jun.2012.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Os homens de negócio e a política educacional do MEC. **Folha Dirigida**, Rio de Janeiro, p.12-12, 22 nov. 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. **Trabalho como princípio educativo**. *In*: CALDART, Roseli Salette et al. (Org.). **Dicionário da Educação do Campo**. Rio de Janeiro: EPSJV; São Paulo: Expressão Popular, 2012.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 2. ed. (Coleção Management, 4). São Paulo, Ideias & Letras, 2007.

GREVE, C.; LAEGREID, P.; RYKKJA, L. H. (Ed.). **Nordic Administrative Reforms: Lessons for Public Management**. Springer, 2016.

GUEDES, Álvaro Martim; FONSECA, Francisco César Pinto. **Controle social da administração pública: cenário, avanços e dilemas no Brasil**. São Paulo: Fundação para o Desenvolvimento da Unesp, 2007.

HARGREAVES, Andy. (2009). **A decade of educational change and a defining moment of opportunity—an introduction**. *Journal of Educational Change*.

HARVEY, D. **The enigma of capital and the crises of capitalism**. London: Profile Books, 2011.

HOOD, C. ;DIXON, R. **A Government that Worked Better and Cost Less? Evaluating Three Decades of Reform and Change in UK Central Government**, Oxford: Oxford University Press, 2015.

HOOD, C. *et. al.* Regulation Inside Government: Where New Public Management Meets the Audit Explosion. **Public Money & Management**, Vol. 18, 61-69, 1998.

INEP. Ministério da Educação. **Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2009**. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 27 set. 2021.

INEP. Ministério da Educação. **Tabela 2.01 - Número de Cursos de Graduação, por Modalidade de Ensino e por Grau Acadêmico (2020)**. Disponível em:

<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 27 set. 2021.

IUDÍCIBUS, S. de; MARION, J. C.; PEREIRA, E.; **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB. 182p. Florianópolis, 2010.

KELLER, G. **Academic strategy: the management revolution in American higher education**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

KETTL, D. F. **A revolução global: reforma da administração do setor público**. *In*: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 75-122.

KINDER, T. Learning, innovating and performance in post-new public management of locally delivered public services. **Public Management Review**, v. 14, n. 3, p. 403–428, 2012.

KLENK, T.; REITER, R. Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1 2019.

KLIKSBERG, B. **Repensando o Estado para o Desenvolvimento Social: superando dogmas e convencionalismos**: trad.: Joaquim Ozório Pires da Silva. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

LAEGREID, P.; CHRISTENSEN, T. **Transcending new public management: the transformation of public sector reforms**. Farnham: Ashgate Publishing, 2013.

LIMA, A. B.; MARQUES, M. R. A.; SILVA, S. M. Reforma e qualidade da educação no Brasil. **Revista Histedbr On-line**, Campinas, n. Especial, p.181-197, 2009.

LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de; CATANI, Afrânio Mendes. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 1, 2008.

MANCEBO, D. et al. Em discussão: o trabalho docente. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v.6, n. 1, p. 1-5, 2006.

MANCEBO, D. Trabalho docente na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (1995-2008) e efeitos de subjetivação. **Revista em Pauta – Teoria Social & Realidade Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 26. p. 137-152, 2010.

MARCELINO, G. F. Planejamento estratégico no setor público: uma experiência no Palácio do Planalto. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. p. 107-124, 2014.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista da Administração Pública – FGV**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3. P. 641-659, 2003.

MARRACH, S. A. **Neoliberalismo e Educação**. In SILVA JR, C. A. da. **Infância, Educação e Neoliberalismo**. São Paulo, Editora Cortez,1996.

MARTINS, Humberto Falcão. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, jan./abr., 1997.

MELO, Pedro Antônio de. **A Cooperação Universidade/Empresa nas universidades públicas brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MEYER JR, V. **A escola como organização complexa**. In: EYNG, A. M; GISI, M. L. (Org). **Políticas e gestão da educação superior: desafios e perspectivas**. Ed. Unijuí, 2007, p.231-261.

MEYER JR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, [S. l.] v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MEYER JR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MAGIONI, Bianca; SENA, Rennan. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan., 2016.

MEYER JR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Rev. Adm. Pública [online]**, [S. l.], v.46, n.1, pp.49-70, 2012.

MEYER JR., V. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 160-197, 1985.

MOREIRA, Alexandre Mussoi. **A transformação do Estado**: neoliberalismo, globalização e conceitos jurídicos. Porto Alegre, Livraria do Advogado, 2002.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo, Atlas, 1998.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 37, n. 2, pp. 353-38, 2012.

OLIVEIRA, Luis Roberto Cardoso de. Pesquisa em versus pesquisa com seres humanos. *In*: VICTORA, Ceres; OLIVEN, Rubem George; MACIEL, Maria Eunice; ORO, Ari Pedro (orgs). **Antropologia e Ética: o debate atual no Brasil**. Niterói, EDUFF, 2004.

OLIVEIRA, Maria A. M.; PASCHOALINO, Jussara B.; ROCHA, Terezinha C. Políticas para o Ensino Superior: Profissionalização ou proletarização do trabalho docente? **Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, v.20, n.2, p. 77-89, mai/ago. 2011.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing Government**. Reading, MA: Addison-Wesley, (1992).

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005.

PAULANI, L. M. Neoliberalismo e individualismo. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, v. 8, n. 2, p. 115–127, 2016

Peregrino, Fernando Otávio de Freitas. **A Nova Administração Pública no Brasil (1995/2009)**: Uma Avaliação do Modelo de Organização Social na área da Ciência & Tecnologia. Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti - Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/Programa de Engenharia de Produção, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: Uma Análise Ex-ante e Ex-Post à LDB/96. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.12. n.1, p-107-129 Jan./Mar. 2008.

Pinho, José Antonio Gomes; Sacramento, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública [online]**, [S. l.], v. 43, n. 6, pp. 1343-1368, 2009.

PLATT NETO, Orion Augusto; CRUZ, Flávio da; VIEIRA, Audi Luiz. Transparência das contas públicas das universidades: um enfoque no uso da internet como instrumento de publicidade. *In*: Colóquio Internacional sobre Gestão universitária na América do Sul, 4., Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: INPEAU, 2004.

Pochmann, M. **O emprego no desenvolvimento da nação**. São Paulo, Editora Boitempo, 2008.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Continuity and change in public policy and management**. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2011.

PRATA, C. M. As várias faces da relação cidadão x estado: antigos papéis e novas metáforas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**, Foz do Iguaçu/PR: ANPAD, 1998.

RAVITCH, D. **The death and life of the great American school system: how testing and choice are undermining education**. Rev. ed. New York: Basic Books, 2011.

RODRIGUES, José. Os empresários do ensino e a reforma da educação superior do governo Lula da Silva. *In: Reunião Anual da Anped*, 29., 2006, Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: ANPED GT: Trabalho e Educação n. 9, 2006.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gérson. A universidade empreendedora: geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios da FURB**, Blumenau, n.2, p. 37-49, 1997.

ROSANVALLON, Pierre. **A crise do Estado Previdência**. Trad: Joel Pimentel de Ulhoa. Goiânia: UFG Brasília: UNB, 1997.

SANO, Hironobu. **Nova gestão pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**. Dissertação, Pós-graduação. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Orientador: Luiz Fernando Abrucio. São Paulo, 2003.

SANTOS, S. R. M. A concepção de transformação social e de emancipação na extensão universitária: em busca de novos rumos. **Estudos Universitários: Revista de Cultura**, Recife, v.24/25, n.5/6, p. 55-64, Dezembro 2004/2005.

SCHWARZMANTEL, J. **A Brief History of Neoliberalism**. *Contemp Polit Theory*, 2007.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SEVCENKO, N. **A corrida para o século XXI: no loop da montanha russa**. São Paulo, Companhia das Letras, 2001.

SEVERINO, Antônio Joaquim. Ensino e pesquisa na docência universitária: caminhos para a integração. Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação FEUSP, **Cadernos de Pedagogia Universitária**, São Paulo, n.3 p.1-40, 2008.

SGUISSARD, V. Reforma Universitária no Brasil – 1995-2006: Precária Trajetória e Incerto Futuro. **Educação e Sociedade**, Curitiba, v. 27, n. 96 – Especial, p. 1021-1056, out. 2006.

SGUISSARDI, V.; SILVA JÚNIOR, J. R. **Trabalho intensificado nas federais: pós graduação e produtivismo acadêmico**. São Paulo: Xamã, 2009.

SGUISSARDI, Valdemar. **A universidade é neoprofissional, heterônoma e competitiva**. *In: MANCEBO, Deise & FÁVERO, Maria De Lourdes de A. Universidade. Políticas, avaliação e trabalho docente*. São Paulo: Cortez, 2004.

- SHIROMA, E. ; CAMPOS, R. **La resignificación de la democracia escolar mediante el discurso gerencial: Liderazgo, gestión democrática y gestión participativa**. In: Feldfeber, M & Oliveira, D. (Ed.). **Políticas educativas y trabajo docente: Nuevas regulaciones, nuevos sujetos?** pp. 221-237, Buenos Aires: Novedades Educativas.2006;
- SILVA, I. R.; OLIVEIRA, M. **Mesa redonda: democracia, direitos humanos e educação**, 2020. vídeo (02h 02 min). Publicado pelo canal SEINPE 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=mKCrrg1lux0>. Acesso em: 09 dez. 2021.
- SILVA, M. S. P. da; CARVALHO, L. S. **Faces do gerencialismo em educação no contexto da nova gestão pública**. **Revista Educação em Questão**, v. 50, n. 36, p. 211-239, 15 dez. 2014.
- SILVA, M. V., & PERONI, V. M. (2013). As mutações na oferta da educação pública no período pós-Constituição Federal e suas implicações na consolidação da gestão democrática. **Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação**, v. 29, n. 2, 2013.
- SLEUTJES, M. H. S. C.; OLIVEIRA, F. B. A crise e a busca de autonomia nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 3, p. 29-46, mai./jun. 1998.
- SOUSA, Sandra M. Zákia L. **Possíveis impactos das políticas de avaliação no currículo escolar**. Cafajeste. Pesqui., São Paulo, n. 119, pág. 175-190, 2003.
- SOUZA FILHO, R. de. **Estado, burocracia e patrimonialismo no desenvolvimento da administração pública brasileira**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Serviço Social/Programa de Pós-graduação em Serviço Social, 2006.
- SOUZA FILHO, R. de. **Gestão Pública & democracia: a burocracia em questão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.
- STEWART, J.; CLARK, M. The public service orientation: issues and dilemmas. **Public Administration**, London, v. 65, n. 2, p. 161-177, 1987.
- SURUAGY A. DE FIGUEIREDO, E. Reforma Do ensino Superior no Brasil: um olhar a partir da história. **Revista UFG**, Goiânia, v. 7, n. 2, 2017.
- TEIXEIRA, A. A universidade de ontem e de hoje. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Rio de Janeiro, v.42, n.95, jul./set. 1964.
- VIEIRA, E.; VIEIRA, M. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8., n.2, p-181-200 Abr./Jun. 2004.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **A Universidade em questão**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.
- VIGODA, Eran. From responsiveness to collaboration: Governance, citizens, and the next generation of public administration. **Public administration review**, v. 62, n. 5, p. 527-540, 2002.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. 4ª ed. Volume 1. Brasília: Editora UnB, 2000.