

Título: Práticas de gestão administrativas: a visão dos gestores de uma Instituição Federal de Ensino Superior à luz do modelo de excelência em gestão Pública (MEGP)

1º Autor: Jorge Luis dos Santos¹

Possui Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (2016) e Especialização em Gestão de Pessoas (2012).

2º Autor: Mônica Maria Barbosa Gueiros²

Possui Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2007) e Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (1998). Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Pernambuco (1989).

Instituição: **Universidade Federal de Pernambuco**

Resumo

Em geral, a missão das IFES é a educação. Em uma instituição de ensino, o primeiro requisito é saber ensinar. No entanto, para uma organização ter qualidade, tão importante quanto a capacidade de saber executar a sua atividade fim é a capacidade de saber gerenciá-la. Ter capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliar, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar. Frente à necessidade de se manter em um ambiente que se transforma de forma cada vez mais intensa, o GESPÚBLICA incentivou as organizações públicas a adotarem modelos de gestão baseados na aprendizagem. Os modelos de gestão incentivam as organizações públicas a aprenderem a partir da reflexão de suas próprias práticas, contribuindo, assim, para a melhoria da gestão pública, de forma a torná-las mais eficazes em seus propósitos. Nesse sentido, este artigo teve como objetivo analisar as práticas de gestão administrativa de uma IFES, na visão de seus gestores, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). O estudo possui natureza quantitativa. Os dados foram processados no *software* SPSS e a análise dos resultados se deu por meio da estatística descritiva. Os achados da pesquisa revelam que a política de capacitação e qualificação profissional é a principal prática de gerencial percebida pelos participantes da pesquisa e que “sistema de gerencial de informações”, “gestão por competências”, “reuniões sistematizadas” e “padronização dos processos” são as ações que necessitam serem desenvolvidas/melhoradas para uma maior aproximação aos preceitos do Modelo de excelência em Gestão Pública.

Palavras-chave: Práticas de gestão administrativa; modelo de excelência em gestão pública; inovação gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública torna-se um tema em discussão, cada vez mais presente, especialmente, considerando-se a evolução nas formas de gerir as instituições públicas. Diversas mudanças surgiram ao longo da história, fruto, muitas vezes, de alterações no comportamento da sociedade. Estas modificações aconteceram em quase todo mundo, quando o Estado, aos poucos, passou a ter uma atenção mais voltada ao cidadão, especialmente no último século, e ainda, fortemente sentido nas últimas décadas (ENKE; SOUZA; PEREIRA, 2014).

A reforma gerencial de 1995, também denominada por Administração Pública Gerencial, objetivou superar as disfunções da gestão pública burocrática e tornar o Estado Brasileiro eficiente por meio da inserção no universo estatal de valores e práticas da economia privada, como os conceitos de eficácia, criatividade, flexibilidade, foco no cliente e desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2001).

De acordo com Bresser-Pereira (2000) a reforma gerencial de 1995 tem como objetivo tornar o aparelho do estado mais eficiente, buscando ter um Estado ao mesmo tempo mais forte, mais capaz de fazer valer a lei e mais democrático, portanto melhor controlado pela sociedade. Para tanto, segundo o autor, a reforma gerencial de 1995 atuou em três dimensões: uma institucional, outra cultural e uma terceira **de gestão**.

Nesse contexto, surgem alguns elementos que precisam ser ponderados e priorizados, também, nas instituições públicas de ensino superior, dentre eles o foco nos resultados; o papel da liderança; a gestão de pessoas; a competência gerencial, expressões guiam a gestão pública desde o final dos anos de 1990, quando da implantação da reforma gerencial na qual o agente público foi alçado ao posto de “gestor” e principal agente transformador da gestão pública. No entanto, como ponderam alguns autores, lacunas existem e caracterizam a necessidade de avanços sistemáticos: forte resistência à mudança; entraves burocráticos; e hibridismo nas práticas cotidianas, mesmo depois de mais de 20 anos, da implantação da administração gerencial (MARRA e MELO, 2005; GARCIA; JUNQUILHO e SILVA, 2010; e MELO; LOPES e RIBEIRO, 2013).

Tais elementos podem fortalecer a necessidade de utilização de modelos gerenciais testados e apropriados à gestão pública, como é o caso do Modelo de Excelência em Gestão Pública, como apoio o desenvolvimento e implantação de soluções que permitam um

contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das instituições públicas e de seus impactos junto aos cidadãos (BRASIL, 2014; FERREIRA, 2012).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo geral responder quais são as práticas de gestão administrativa da Universidade Federal de Pernambuco, na visão de um grupo de gestores, à luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Os objetivos específicos são: analisar as práticas de gestão administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida na visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco; O **segundo objetivo** específico desse estudo tem por finalidade identificar os critérios que podem classificar, como inovadoras, as práticas de gestão administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), sob a lente do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

Os critérios em análise são: governança; estratégia e planos; público-alvo; interesse público e cidadania; informação e conhecimento; pessoas; e processos, representam 7 dimensões do modelo que quando praticados de maneira sistemática, segundo Brasil (2009) são capazes de estimular e promover a melhoria continuada de processos gerenciais e de resultados aos órgãos e entidades públicos que deles se apropriem.

O artigo está dividido nas seguintes seções: revisão de literatura, onde são apresentados os conceitos da administração pública gerencial e o Modelo de Excelência em Gestão Pública que o instrumento de melhoria de práticas de gestão público postulado pelo GESPÚBLICA. Na seção seguinte são descritos a caracterização, a tipologia, os meios, a população e amostra, os métodos e as técnicas para tratamento e análises dos dados. Na terceira seção serão apresentados os resultados e análises dos dados coletados e na quinta seção as conclusões desta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Administração pública gerencial: contribuição para a melhorias das práticas de gestão administrativa

O setor público brasileiro passou por uma série de transformações ao longo dos últimos anos. Tomando como ponto de partida o início do século XX, é possível identificar quatro grandes reformas pelas quais passou a administração pública no Brasil (GARCIA; JUNQUILHO; SILVA, 2010).

Para Klering, Porsse e Guadagnin (2010), a disposição para “reformular administrativamente” o Estado brasileiro é antiga, estando presente desde a década de 30 do século passado, mas assumindo maior relevância em meados da década de 90, via institucionalização da Lei da Reforma do Estado Brasileiro.

Resgatando historicamente o processo da reforma do Estado brasileiro, Fadul e Silva, (2008) destacam quatro principais transformações da administração pública brasileira. Tais transformações iniciam-se com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, que visava promover uma máquina administrativa nos padrões weberianos, baseada nas características de impessoalidade, formalidade e profissionalismo. Em seguida, tem-se a publicação do Decreto Lei nº 200/67 durante o Regime Militar, constituindo-se na tentativa de adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização político-administrativa. Posteriormente, com a promulgação da Constituição de 1988, são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública), como na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental). Por último, a reforma dos anos 90, que teve início no governo Collor e que foi consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, tinha como proposta a adoção de um modelo de administração pública gerencial (FADUL; SILVA, 2008).

A introdução do ideário gerencialista no aparelho do Estado teve início na Europa e Estados Unidos, nos governos de Margareth Thatcher e Ronald Reagan, conforme aponta Paes de Paula (2005b). Em ambos os países, o movimento gerencialista é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir controle, eficiência e competitividade máximos (PAES DE PAULA, 2005).

No Brasil, esse movimento ganhou corpo nos anos 1990 com o debate da reforma gerencial do Estado e desenvolvimento da administração pública gerencial com a apresentação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em janeiro 1995, pelo ministro Bresser-Pereira.

Para Bresser-Pereira (2001), além de reorganizar o aparelho do Estado e fortalecer seu núcleo estratégico, a reforma devia transformar o modelo de administração pública

vigente. Para tanto deveria atuar em duas dimensões estratégicas para a implementação da administração pública gerencial: a cultural e a gestão (PAES DE PAULA, 2005). No que se refere à dimensão “cultural”, Bresser-Pereira apontou a necessidade de transformar a cultura burocrática do Estado em uma cultura gerencial. **Já a dimensão “gestão” deveria ser explorada pelos administradores públicos (grifo do autor)**, que colocariam em prática idéias e ferramentas de gestão utilizadas no setor privado, “criticamente” adaptadas ao setor público, tais como os programas de qualidade e a reengenharia organizacional (PAES DE PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 2001).

2.2 Modelo de excelência em gestão Pública

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, buscasse um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado (BRASIL, 2009).

Para contribuir com a evolução do modelo de gestão pública em direção à superação desafios, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), em articulação com a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI), Secretaria de Orçamento Federal (SOF), Secretaria do Patrimônio da União (SPU) e Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), publica o **Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**, referenciado nos valores e fundamentos consignados, especialmente, nas disposições da Constituição Federal Brasileira e no ordenamento legal, que orientam e delimitam as formas de funcionamento e organização da Administração Pública (BRASIL, 2014).

Para Ribeiro (2009) adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. Não se trata de fazer concessões para a administração pública, mas sim de entender, respeitar e considerar os

principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações e que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, sem prejuízo do entendimento de que a administração pública tem que ser excelente e eficiente.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2014).

Não há qualquer empecilho que inviabilize a gestão de excelência em um órgão/entidade pelo fato de ser público. A construção do modelo levou em consideração essas premissas, mantendo o alinhamento – não a cópia – dos fundamentos e respeitando a singularidade de ser gestão pública. Há muita semelhança entre gestão pública e gestão privada, mas todas essas semelhanças recaem sobre aspectos pouco importantes, quando se trata de gestão pública de excelência (BRASIL, 2014).

O uso do Modelo permite que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP, o que permite agregar valor às Oportunidades de Melhoria identificadas, incrementar e inovar nos Pontos Fortes. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos (BRASIL, 2009).

Os fundamentos da excelência são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na Administração Pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do Modelo de Excelência Gestão Pública. Estes fundamentos devem expressar os conceitos vigentes do “estado da arte” da gestão contemporânea, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Os fundamentos da gestão pública contemporânea que alicerçam o Modelo de Excelência Gestão Pública são: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão

de futuro, geração de valor, comprometimento das pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

Com base nesses princípios e nos fundamentos da gestão contemporânea, foi definido o Modelo de Excelência em Gestão Pública que representa um sistema geral de gestão constituído de oito partes integradas e inter-atuantes que concorrem para a construção e condução de organizações pública de alto desempenho, conforme Lima (2009). Como pode ser visualizada na figura, abaixo:

Figura 6 (2) – Representação do Modelo de Excelência em gestão pública



Fonte: Brasil (2014a)

Para tornar o Modelo objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, as oito partes do Modelo (dimensões) foram transformadas em oito Critérios e passam a conter – cada Critério – um conjunto de requisitos.

Tais requisitos permitem avaliar o grau de aderência do sistema de gestão de um órgão/entidade público ao Modelo de Referência da Gestão Pública. O conjunto de critérios de excelência constitui o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública apresentado a seguir (BRASIL, 2014).

Os oito Critérios de Excelência (dimensões) são: governança; estratégia e planos; público alvo; interesse público e cidadania; gestão da informação; pessoas; processos; e resultados.

Cada critério é desdobrado em Itens que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado. Por fim, os itens de cada critério se desdobram em requisitos de avaliação, chamados de alíneas.

3 MÉTODO

Quanto ao objetivo, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, pois objetiva proporcionar maior proximidade do problema, o qual envolve as práticas de gestão administrativa de uma unidade organizacional da Universidade Federal de Pernambuco, bem como torná-la mais compreensível e descrever tal fenômeno (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Para, Gil (2007) a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (GIL, 2007).

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013). Para Gil (2007), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema trata-se uma pesquisa quantitativa. Significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Neste estudo a unidade de análise foi a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de vida uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), qual seja, a Universidade Federal de Pernambuco.

A população que compôs essa pesquisa é formada pelos servidores técnico-administrativos e docentes, ocupantes de cargos de gestão na Universidade Federal de Pernambuco no período de 2011 a 2015.

A técnica de amostragem escolhida foi a não probabilística por seleção racional que, segundo Prodanov e Freitas (2013), constitui-se um tipo de amostragem de um subgrupo da população, considerado representativo tendo por base as informações disponíveis. A

abordagem é não probabilística por abranger elementos da população escolhidos segundo critérios do pesquisador (BARBETTA, 2002).

Foram selecionados 36 gestores das unidades organizacionais da Universidade Federal de Pernambuco: 12 coordenadores administrativos dos centros acadêmicos; 7 coordenadores administrativos das Pró-Reitorias; 9 Coordenadores administrativos dos órgãos suplementares; 7 coordenadores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida; 1 Reitor.

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário único com 53 perguntas fechadas baseadas nos processos gerenciais do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP). Pela natureza dos objetivos, acredita-se que o questionário seria a técnica de coleta de dados que melhor se ajuste ao levantamento proposto. Para Prodanov e Freitas (2013), questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). [...] O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções que expliquem a natureza da pesquisa ressaltem a importância e a necessidade das respostas, a fim de motivar o informante (PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste estudo, o questionário identificará a percepção dos respondentes, por meio de uma escala *Likert*, segundo, Llauradó (2015) a escala *Likert* permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta, conforme figura abaixo:

Escala *likert* utilizada no instrumento de coleta de dados

1	2			3			4			5
Não Atende	Atende a estágios iniciais			Atende parcialmente			Atende quase plenamente			Atende plenamente
0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Fonte: Poynter (2010). Adaptado pelo autor.

A coleta de dados teve início no dia quatro de abril de 2016 e término em três de maio do mesmo ano. De um total de 36 questionários distribuídos obteve-se 35 questionários respondidos, que representou 97,22% da amostra.

Após a aplicação dos questionários os dados coletados na pesquisa foram lançados na planilha Excel 2010 e também na base de dados do sistema SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 22.0. Nesta etapa buscou-se descrever as estatísticas descritivas desses

dados. Nos cálculos estatísticos foi determinada a média aritmética, a mediana e a moda dos percentuais encontrados na pesquisa.

No entanto, Para atender o objetivo desta pesquisa na análise dos resultados obtidos optou-se em trabalhar com a moda, uma medida de posição que representou a resposta mais frequente. A Moda, na estatística descritiva é a medida de tendência central (ou medida de posição) que representa o valor observado com mais frequência em um conjunto de dados (LEVIN, 2012).

Para análise das duas questões abertas, foi utilizada a ferramenta gráfica “nuvem de palavras”. Uma *nuvem de palavras* é um recurso gráfico (usado principalmente na internet) para descrever os termos mais frequentes de um determinado texto. O tamanho da fonte em que a palavra é apresentada é uma função da frequência da palavra no texto: palavras mais frequentes são desenhadas em fontes de tamanho maior, palavras menos frequentes são desenhadas em fontes de tamanho menor (DAVIES, 2015).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra desta pesquisa foi composta por 36 participantes, dos quais 34 foram considerados válidos, o que corresponde a 94,4% da amostra, conforme tabela a seguir:

Identificação das unidades organizacionais					
UNIDADE ORGANIZACIONAL	Respondentes		Não Respondentes		TOTAL
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual	
Centros Acadêmico	11	86%	1*	14%	12
Órgãos Suplementares	9	100%	0	0%	9
Pró-Reitorias	7	100%	0	0%	7
Progepe	6	86%	1**	14%	7
Reitor	1	100%	0	0%	1
Total	34	94,40%	2	5,6	36

*Questionário respondido e desconsiderado por não atender ao critério de serviço na função gestora.

**Questionário não respondido

Fonte: Elabora com dados da pesquisa.

Foi identificado nesta pesquisa que a maioria dos participantes pertence ao sexo feminino (52,9%). No tocante à faixa etária dos participantes, as maiores concentrações se situam nas faixa de 51 a 55 anos (26,5%) e mais de 56 anos (20,5%). Essa distribuição aponta que 47% dos participantes possuem idade superior a 51 anos.

Os dados deste estudo revelam, também, que 73,5% dos respondentes exercem a função de coordenador administrativo e 58,8% estão na UFPE a mais de vinte anos e 58,9% estão na função de gestor entre dois e cinco anos. Quanto ao nível acadêmico dos

participantes, os dados evidenciam que 91,2% dos respondentes possuem pós-graduação.

Em resposta ao **primeiro objetivo** específico desta pesquisa no quadro abaixo está disposta a visão consolidada dos gestores.

Visão consolidada das respostas dos gestores

CRITÉRIO UNIDADE ORGANIZACIONAL	Critério 1 Governança	Critério 2 Estratégia e Planos	Critério 3 Público Alvo	Critério 4 Interesse Público e Cidadania	Critério 5 Informação e Conhecimento	Critério 6 Pessoas	Critério 7 Processos
Auto-Avaliação PROGEPE							
Alta Direção							
Pró-Reitorias							
Órgãos Suplementares							
Centros Acadêmicos							
Gestores da PROGEPE							

Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor.

Legenda:

- Não atende
- Atende aos Estágios Iniciais
- Atende Parcialmente
- Atende quase Plenamente
- Atende Plenamente

Os achados deste estudo conforme quadro acima revelam que na percepção dos gestores da PROGEPE, as práticas de gestão, da pró-reitoria pesquisa no critério governança “atende plenamente” aos respondentes. A partir da nota máxima atribuída à PROGEPE, pelos seus subordinados, pode-se inferir que para esse grupo de gestores as práticas de gestão administrativa da PROGEPE atendem às dimensões de liderança e implementação dos processos finalísticos, como os preceitos do modelo MEGP.

Acerca dos critérios público-alvo; interesse público e cidadania; e pessoas, as práticas de gestão da PROGEPE “atendem quase plenamente” às expectativas dos gestores pesquisados.

Nuvem de palavras das respostas à questão aberta número 55



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborada pelo autor.

Nos resultados desta pesquisa, na visão dos gestores pesquisados, a PROGEPE necessita desenvolver/melhorar os seguintes processos gerenciais: sistema de gestão de informações; gestão por competências; prática de reuniões sistematizadas e padronização dos processos administrativos.

As expressões contidas na figura, acima, estão ligadas diretamente aos processos finalísticos ou de apoio a outros processos internos da PROGEPE, os quais caracterizam a atuação gerencial desta unidade organizacional.

Para MEGP o monitoramento e o controle dos processos finalísticos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional (BRASIL, 2014).

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão administrativa da PROGEPE na visão dos gestores da UFPE sob a lente do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) preconizado pelo GESPÚBLICA e, a partir dessa análise caracterizar as práticas de gestão com os critérios do modelo MEGP.

De acordo com achados desta pesquisa pode-se inferir que as práticas de gestão administrativa da PROGEPE podem ser enquadradas como de satisfação mediana, na visão dos gestores respondentes. Os achados denotam, ainda, que para os seus subordinados (diretores e coordenados) a PROGEPE “atende plenamente no critério governança. No

entanto, no outro extremo, para os gestores dos Centros Acadêmicos (Recife, Caruaru e Vitória) no critério interesse público e cidadania, as práticas de gestão administrativa, da pró-reitoria pesquisada situa-se como que “atende aos estágios iniciais”. Merecem destaque, ainda, as posições homogêneas dos gestores das Pró-Reitorias e dos Órgãos Suplementares, para todos os 7 critérios pesquisados, situando como que “atende quase plenamente” e “atende parcialmente”, respectivamente.

Acerca do **segundo objetivo** específico deste estudo, os achados apontaram que na visão dos gestores pesquisados a principal prática de gestão administrativa da PROGEPE é a política de capacitação e qualificação. Porém, esta ação, “não” pode ser considerada como uma ação inovadora à luz do modelo MEGP. Os resultados apontam, também, que para os respondentes a PROGEPE necessita desenvolver e/ou melhorar ações de monitoramento e controle de processos; implantação da gestão por competências; melhorias dos sistemas gerenciais de informações; e indicadores de gestão.

Desta forma, em resposta ao segundo objetivo específico, nos achados deste estudo, “não” se evidenciou nenhuma prática gerencial inovadora, haja vista que nas respostas dos gestores os principais processos gerenciais citados foram cursos de capacitação e pós-graduação sem um aprofundamento da questão, tais como: curso executados a partir de levantamentos de necessidades; ofertas de vagas em cursos de mestrado compatíveis com as necessidades institucionais, etc.

Durante o desenvolvimento desse trabalho surgiram questionamentos que só poderão ser respondidos por meio de novas pesquisas. Entre os possíveis temas para pesquisas futuras, destacam-se: Comparação das práticas de gestão administrativa com as demais Pró-Reitorias; Verificação sobre o nível de conhecimento dos gestores da UFPE sobre o programa GESPÚBLICA; Investigar sobre o retorno dos investimentos em capacitação e qualificação;

O resultado desta pesquisa poderá despertar para a possibilidade da utilização de modelos gestão como parâmetros avaliativos de melhoria contínua e suporte à busca da excelência na gestão. Uma vez que, a busca da melhoria dos processos gerenciais não pode prescindir do monitoramento e avaliação das ações em curso e dos seus resultados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade permitindo, dessa forma estabelecer correções nos rumos de seus processos de trabalhos e finalísticos por intermédio de uma análise crítica de desempenho, como também propiciar a oportunidade de desenvolver estratégias de

acompanhamento pela sociedade, que é destino final das ações da Administração Pública em todos os níveis.

5 REFERENCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**, Cap. 3. Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. **Documento de Referência** - Cadernos GESPÚBLICA, Brasília, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública**, Brasília, 2014a.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (orgs.), Brasil: Um Século de Transformações. São Paulo: Cia. Das Letras, 2001.

DAVIES, J. 2015 <http://www.aredo.inf.br/crie-a-sua-nuvem-de-palavras/>. Acesso em Out/2015.

ENKE, E. J. F. L; **SOUZA**, I. M. de; **PEREIRA**, M. F. **O modelo de excelência em gestão pública e o critério definido como estratégias e planos: uma breve análise no âmbito das universidades federais**. XIV Colóquio Internacional de gestão Universitária, Santa Catarina, 2014.

FADUL, É. M. C.; **SILVA**, L. P. da. **Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública**. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública**. Revista Eixo n. 1, v. 1, jan-jun 2012.

GARCIA, E. da C.; **JUNQUILHO**, G. S.; **SILVA**, A. L. da S. **A ação gerencial no serviço público: o hibridismo das práticas cotidianas**. In: IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – ENEO, 2010, Florianópolis, 2010.

GIL, A. C. **Como Elabora Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 2007.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C. S; GUADAGNIN, L. A. Nonos caminhos da administração pública brasileira. Revista Análise. Porto Alegre, v. 21 n.1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

LEVIN, Jack. Estatística para Ciências Humanas. 11ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRA, A. V; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma Instituição pública. RAC, v. 9, n. 3, jul./set. 2005.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Federal de Minas Gerais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013.

PAES DE PAULA, A. P.. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005b.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013