

ADAIR LEFFA BENCK
BERENILSON MARCA DE OLIVEIRA
DAVI GUTERRES NUNES
FÁBIO CIDADE MIRANDA
RICARDO PORTO DE SOUZA
ROBERTO FARIAS MATTOS FILHO



GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



SÃO PAULO | 2025

ADAIR LEFFA BENCK
BERENILSON MARCA DE OLIVEIRA
DAVI GUTERRES NUNES
FÁBIO CIDADE MIRANDA
RICARDO PORTO DE SOUZA
ROBERTO FARIAS MATTOS FILHO



GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



SÃO PAULO | 2025

1.^a edição
Adair Leffa Benck
Berenilson Marca de Oliveira
Davi Guterres Nunes
Fábio Cidade Miranda
Ricardo Porto de Souza
Roberto Farias Mattos Filho

GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

ISBN 978-65-6054-171-9



Adair Leffa Benck
Berenilson Marca de Oliveira
Davi Guterres Nunes
Fábio Cidade Miranda
Ricardo Porto de Souza
Roberto Farias Mattos Filho

GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

1.^a edição

SÃO PAULO
EDITORA ARCHÉ
2025

Copyright © dos autores e das autoras.

Todos os direitos garantidos. Este é um livro publicado em acesso aberto, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. Este trabalho está licenciado com uma Licença *Creative Commons Internacional* (CC BY- NC 4.0).



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 Gestão pública em instituições de ensino superior / Adair Leffa Benck... [et al.]. – São Paulo, SP: Arché, 2025.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-65-6054-171-9

1. Políticas educacionais. 2. Ensino superior. 3. Educação. I. Benck, Adair Leffa. II. Oliveira, Berenilson Marca de. III. Nunes, Davi Guterres. IV. Miranda, Fábio Cidade. V. Souza, Ricardo Porto de. VI. Mattos Filho, Roberto Farias.

CDD 378.81

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Revista REASE chancelada pela Editora Arché.

São Paulo- SP

Telefone: +55 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br>

contato@periodicorease.pro.br

1ª Edição- *Copyright*® 2025 dos autores.

Direito de edição reservado à Revista REASE.

O conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade do (s) seu(s) respectivo (s) autor (es).

As normas ortográficas, questões gramaticais, sistema de citações e referenciais bibliográficos são prerrogativas de cada autor (es).

Endereço: Av. Brigadeiro Faria de Lima n.º 1.384 — Jardim Paulistano.

CEP: 01452 002 — São Paulo — SP.

Tel.: 55(11) 5107-0941

<https://periodicorease.pro.br/rease>

contato@periodicorease.pro.br

Editora: Dra. Patrícia Ribeiro

Produção gráfica e direção de arte: Ana Cláudia Néri Bastos

Assistente de produção editorial e gráfica: Talita Tainá Pereira Batista

Projeto gráfico: Ana Cláudia Néri Bastos

Ilustrações: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Revisão: Ana Cláudia Néri Bastos e Talita Tainá Pereira Batista

Tratamento de imagens: Ana Cláudia Néri Bastos

EQUIPE DE EDITORES

EDITORA- CHEFE

Dra. Patrícia Ribeiro, Universidade de Coimbra- Portugal

CONSELHO EDITORIAL

Doutoranda Silvana Maria Aparecida Viana Santos- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales - FICS

Doutorando Alberto da Silva Franqueira-Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Me. Ubiranilze Cunha Santos- Corporación Universitaria de Humanidades Y Ciencias Sociales de Chile

Doutorando Allysson Barbosa Fernandes- Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

Doutor. Avaetê de Lunetta e Rodrigues Guerra- Universidad del Sol do Paraguai- PY

Me. Victorino Correia Kinhama- Instituto Superior Politécnico do Cuanza Sul-Angola

Me. Andrea Almeida Zamorano- SPSIG

Esp. Ana Cláudia N. Bastos- PUCRS

Dr. Alfredo Oliveira Neto, UERJ, RJ

PhD. Diogo Vianna, IEPA

Dr. José Faijardo- Fundação Getúlio Vargas

PhD. Jussara C. dos Santos, Universidade do Minho

Dra. Maria V. Albardonado, Universidad Nacional del Comahue, Argentina

Dra. Uaiana Prates, Universidade de Lisboa, Portugal

Dr. José Benedito R. da Silva, UFSCar, SP

PhD. Pablo Guadarrama González, Universidad Central de Las Villas, Cuba

Dra. Maritza Montero, Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Sandra Moitinho, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Eduardo José Santos, Universidade Federal do Ceará,

Dra. Maria do Socorro Bispo, Instituto Federal do Paraná, IFPR

Cristian Melo, MEC

Dra. Bartira B. Barros, Universidade de Aveiro-Portugal

Me. Roberto S. Maciel- UFBA

Dra. Francisne de Souza, Universidade de Aveiro-Portugal

Dr. Paulo de Andrada Bittencourt – MEC

PhD. Aparecida Ribeiro, UFG

Dra. Maria de Sandes Braga, UFTM

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores se responsabilizam publicamente pelo conteúdo desta obra, garantindo que o mesmo é de autoria própria, assumindo integral responsabilidade diante de terceiros, quer de natureza moral ou patrimonial, em razão de seu conteúdo, declarando que o trabalho é original, livre de plágio acadêmico e que não infringe quaisquer direitos de propriedade intelectual de terceiros. Os autores declaram não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Editora Arché declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art.º 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, desta forma não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *ecommerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

O presente livro digital, intitulado *Gestão Pública em Instituições de Ensino Superior*, tem como objetivo aprofundar a compreensão sobre as transformações recentes no campo da administração pública brasileira, com foco especial nas instituições de ensino superior federais. A partir de uma análise crítica e fundamentada, busca-se evidenciar os principais marcos que configuraram uma nova racionalidade na gestão pública educacional, especialmente no contexto do ensino superior.

Este trabalho foi concebido a partir da necessidade de compreender como os paradigmas da Nova Gestão Pública (NGP) influenciaram a formulação e implementação de políticas públicas educacionais voltadas às universidades federais. A análise aqui desenvolvida não se restringe ao plano teórico, mas se articula com dados concretos, dispositivos legais e experiências práticas vivenciadas por essas instituições nas últimas décadas. O intuito é oferecer ao leitor um panorama amplo, profundo e contextualizado

das mudanças ocorridas na administração das universidades federais, principalmente a partir dos anos 2000.

Ao longo da obra, discutem-se três pilares centrais dessa transformação. No primeiro capítulo, intitulado "A Nova Gestão Pública (NGP): Uma nova forma de gestão para os serviços públicos", apresenta-se a gênese da NGP, um modelo de administração inspirado nas práticas do setor privado que busca introduzir nas instituições públicas os conceitos de eficiência, eficácia, economicidade, responsabilização por resultados e avaliação de desempenho. Aborda-se, ainda, como essas ideias foram importadas e adaptadas ao contexto brasileiro, especialmente no âmbito da educação superior pública.

O segundo capítulo, "O Reuni: nova forma de gerir as universidades federais brasileiras", dedica-se ao estudo do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído em 2007. Este capítulo analisa de forma minuciosa os objetivos, princípios e desdobramentos desse

programa, compreendendo-o como uma estratégia governamental que ampliou o acesso ao ensino superior e, ao mesmo tempo, demandou novas formas de gestão administrativa, pedagógica e financeira por parte das universidades. O Reuni é entendido como um marco decisivo no processo de reconfiguração da gestão universitária, pois implicou diretamente em mudanças na estrutura organizacional e na cultura institucional das universidades federais.

No terceiro capítulo, "O contrato de gestão: uma nova estratégia de modernização da gestão pública", explora-se o instrumento jurídico-político do contrato de gestão, utilizado como ferramenta para formalizar compromissos entre os gestores públicos e os órgãos de controle e financiamento. São abordadas suas implicações para a autonomia universitária, os mecanismos de avaliação e prestação de contas, e as novas exigências de planejamento estratégico e indicadores de desempenho. Este capítulo reflete sobre os limites e as potencialidades dos contratos

de gestão como ferramentas de accountability e de governança institucional nas universidades públicas.

A obra foi estruturada com o intuito de servir como material de apoio para estudantes, pesquisadores, gestores públicos, servidores das universidades federais e demais interessados nos temas da administração pública e das políticas educacionais. Ao proporcionar uma abordagem crítica e bem fundamentada, espera-se que este livro contribua para ampliar o debate sobre os rumos da gestão pública educacional no Brasil, especialmente em um momento em que se discute o papel do Estado, a qualidade da educação superior e os desafios da gestão democrática e eficiente nas instituições públicas.

A leitura deste livro digital, portanto, convida à reflexão sobre os caminhos já trilhados e os futuros possíveis para a gestão das universidades públicas brasileiras, numa perspectiva comprometida com a ampliação do acesso, a garantia da qualidade acadêmica e o fortalecimento da função social do ensino superior.

RESUMO

Gestão pública consiste na área que designa o campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações, que abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, educacional, entre outras. No âmbito educacional, uma instituição de ensino ou organização pode ser privada, ou pública, com interesses que afetam toda a comunidade, podendo ter a aplicação da gestão pública, apesar de ser bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte das entidades privadas. O governo brasileiro aprovou o Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que instituiu o Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), esse Programa promoveu mudanças na gestão das universidades federais, havendo uma expansão pela via da racionalização dos recursos e implementar uma lógica gerencialista voltada para o controle de resultados. O REUNI como Programa que reestruturou e modernizou a gestão universitária, implementou o contrato de

gestão como estratégia de racionalização dos gastos, e como modo de aumentar o controle exercido pelo governo central sobre as instituições de ensino superior. O presente e-book busca analisar a gestão pública em instituições de ensino superior, bem como descrever a nova gestão pública e o programa REUNI e analisar a nova estratégia de modernização de gestão pública através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso descritivo em literaturas especializadas.

Palavras-chave: Política educacional. Educação superior. Nova Gestão Pública.

ABSTRACT

Public management consists of the field that designates the field of knowledge and work related to organizations that covers areas such as Human Resources, Public Finance and Public Policy, educational, among others. In the educational field, a teaching or organizational intuition can be private or public with interests that affect the entire community, and may have the application of public management, although it is quite unusual to be a real concern with the community on the part of private entities. The Brazilian government approved Decree No. 6,096, of April 24, 2007, which established the Restructuring Program of Federal Universities (REUNI), this program promoted changes in the management of federal universities, with expansion through the rationalization of resources and implementation a managerial logic focused on the control of results. REUNI as a Program that restructured and modernized university management, implemented the management contract as a strategy for rationalizing expenditures,

and as a way of increasing the control exercised by the central government over higher education institutions. This ebook aims to analyze public management in institutions of higher education, as well as to describe the new public management and the REUNI program and to analyze the new strategy of modernization of public management through bibliographic research and descriptive case study in specialized literatures.

Keywords: Educational policy. College education. New Public Management.

RESUMEN

La gestión pública consiste en el área que designa el campo de conocimiento y trabajo relacionado con las organizaciones que abarca áreas como Recursos Humanos, Finanzas Públicas y Políticas Públicas, educación, entre otras. En el ámbito educativo, una institución u organización docente puede ser privada o pública con intereses que afectan a toda la comunidad, y puede tener aplicación de la gestión pública, aunque es bastante inusual una preocupación real por la comunidad por parte de entidades privadas. El gobierno brasileño aprobó el Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que instituyó el Programa de Reestructuración de las Universidades Federales (REUNI). Este Programa promovió cambios en la gestión de las universidades federales, con una expansión mediante la racionalización de recursos y la implementación de una lógica de gestión centrada en el control de resultados. REUNI, como programa de reestructuración y modernización de la gestión universitaria, implementó el contrato

de gestión como estrategia de racionalización de gastos, y como una forma de incrementar el control que ejerce el gobierno central sobre las instituciones de educación superior. Este libro electrónico busca analizar la gestión pública en las instituciones de educación superior, así como describir la nueva gestión pública y el programa REUNI y analizar la nueva estrategia de modernización de la gestión pública a través de la investigación bibliográfica y el estudio de caso descriptivo en la literatura especializada.

Palabras clave: Política educativa. Educación superior. Nueva Gestión Pública.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	20
CAPÍTULO 01	26
A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP): UMA NOVA FORMA DE GESTÃO PARA OS SERVIÇOS PÚBLICOS	
CAPÍTULO 02	33
O REUNI: NOVA FORMA DE GERIR AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	
CAPÍTULO 03	41
O CONTRATO DE GESTÃO: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA	
CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS	54
ÍNDICE REMISSIVO.....	59

INTRODUÇÃO

Gestão pública consiste na área que designa um campo de conhecimento ou que integra um campo de conhecimento e de trabalho relacionados às organizações e abrange áreas como Recursos Humanos, Finanças Públicas e Políticas Públicas, educacional entre outras. Uma instituição de ensino ou organização pode ser privada ou pública, mas com interesses que afetam toda a comunidade. Deste modo, pode haver gestão pública em organizações públicas e privadas, apesar de ser bastante incomum uma preocupação real com a coletividade por parte de entidades privadas. Um exemplo são as Organizações não Governamentais (ONGs), que embora sejam juridicamente entidades privadas, muitas vezes objetivam o bem público ao cuidarem de animais, do meio ambiente, estimularem atividades artísticas (MARTINS,2018).

A análise das políticas educacionais para o ensino superior ao longo dos últimos anos deve considerar o contexto histórico em que são implementadas, bem como as mudanças sociopolíticas e os

atuais processos de reforma pelos quais passam os Estados nacionais e subnacionais. Assim sendo, para compreender as complexas relações estabelecidas entre o Estado e a sociedade, é importante assumir que a História não se constitui, somente de continuidades, mas também de um complexo processo de tensões e rupturas, em que as mudanças vivenciadas superaram fronteiras geográficas e se integram a um capital em constante expansão

(CASTRO,2014).

Neste aspecto de análise, o estado não pode ser pensado como racional ou ideal, mas considerado também como espaço de luta e mobilização social no qual não se representa somente a coletividade social e o bem comum. Com base nessa pressuposição, é que se adequa a discussão das novas maneiras de gerenciar as políticas educacionais direcionadas para o ensino superior (LAUS,2013). Diante disso, justifica-se o estudo do presente artigo.

O presente artigo busca analisar a gestão pública em instituições de ensino superior, bem como apresentar a nova gestão

pública, descrever o programa REUNI e analisar a nova estratégia de modernização de gestão pública através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso descritivo em literaturas especializadas.



GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



PUBLIC MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS



GESTIÓN PÚBLICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CAPÍTULO 01

A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP): UMA NOVA FORMA DE GESTÃO PARA OS SERVIÇOS PÚBLICOS

A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP): UMA NOVA FORMA DE GESTÃO PARA OS SERVIÇOS PÚBLICOS

As estratégias básicas das reformas estruturais consistiam em reduzir a intervenção do Estado na economia e diminuir as suas próprias dimensões. Isso presumia a privatização de empresas e serviços públicos que fosse possível passar para a iniciativa privada. A implantação dessas medidas traria maiores investimentos para os países e poderia causar uma dinâmica de crescimento, que não apenas incrementaria os recursos fiscais do Estado, mas ainda extinguiria a situação de vulnerabilidade dos países em relação ao atendimento dos serviços sociais para a população (LAUS,2013).

Na segunda metade da década de 90, foi ficando evidente que as promessas das reformas estruturais não se cumpriram em sua plenitude, deste modo foi criado um novo programa prescritivo, o que se convencionou denominar de reformas de segunda geração, desta vez, com a ideia de que era preciso reformar

o contexto institucional e assim surgiram medidas para a melhoria da qualidade da administração e gestão, além da melhoria do sistema judicial e político. Essas reformas buscavam alterar a legislação, a administração pública e a estrutura do governo central para dar maior governabilidade ao Estado (CASTRO,2014).

A reforma gerencial define-se pela procura da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos e pela descentralização administrativa, possibilitando maior autonomia às agências e departamentos. Exige-se da alta administração ou direção das entidades, habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, principalmente para aumentar a eficiência, usando para isso a avaliação do desempenho, entre outras estratégias (LAUS,2013).

De acordo com Motta (2013), a reforma gerencial tem como finalidade aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos e

agências do Estado, melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e sua burocracia e garantir o caráter democrático da administração pública. Esse também é a concepção do Documento do Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento – CLAD (1998), em que se prescreve que o modelo gerencial mesmo inspirado na iniciativa privada deve, impreterivelmente, ajustar-se ao contexto político democrático em qual está inserido.

Isso porque a especificidade da organização governamental é atuar conforme o interesse público, enquanto as empresas buscam o lucro (ENAP,2018). O debate em torno do modelo gerencial ganhou nova dimensão a partir da década de 80, trazendo basicamente duas mudanças: a dinâmica intra governamental, que priorizou os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade e a adoção de serviços públicos direcionados para os anseios dos clientes consumidores. Segundo Castro (2014), a nova gestão pública se mostra geralmente como politicamente neutra.

Essa neutralidade é fundamentada no pressuposto de que a sua hegemonia e a sua ampla difusão devem-se e à sua capacidade de oferecer respostas aos dilemas do mundo atual. Esta é uma visão asséptica e técnica. Na realidade, a implantação do novo modelo de gestão pública está relacionada a uma inspiração do pensamento neoliberal com vistas à redimensão do papel do Estado nos serviços públicos.

Segundo os defensores da administração gerencial, a solução estaria na área privada e em seu gerenciamento como o modelo ideal a ser seguido, seja em função de sua eficiência, eficácia, produtividade ou de sua agilidade. O modelo prevê a diminuição da intervenção do Estado na economia e a flexibilização de sua gestão, pautando-se na redução de custos e de pessoal, assim como na redução do número de atividades exercidas pelo Estado, buscando assim o aumento da eficiência e governabilidade (MOTTA,2013).

De acordo com Barros (2016), ainda que o gerencialismo tenha adquirido certo êxito, este modelo não se conservou estático, mostrando um alto grau de transformação, incorporando parte das críticas à sua prática e, assim, alterando seu arcabouço. Os elaboradores do documento do CLAD (1998) concordam que a Reforma Gerencial garante os mecanismos precisos para o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, o que cria novas condições que permitem tornar mais democrática a relação entre o Estado e a sociedade.

Entre as principais características desse modelo administrativo defendidas no documento, destacam-se (ENAP,2018):

- a. profissionalização da alta burocracia que consiste na construção de um núcleo estatal estratégico para formular, supervisionar e regular as políticas;
- b. estabelecimento de uma administração pública transparente com

- a. consequente responsabilização dos gestores perante a sociedade;
- descentralização na execução dos serviços públicos no aumento da fiscalização e o controle social;
- d. desconcentração organizacional para as atividades que permanecem como exclusivas do Estado;
- e. ênfase no controle dos resultados no estabelecimento de um modelo contratual entre o órgão central e as agências descentralizadas, sendo fundamental o conceito de “contrato de gestão”;
- f. maior autonomia gerencial das agências e de seus gestores;
- g. divisão em duas formas de unidades administrativas autônomas;
- h. orientação da prestação de serviços para o cidadão-usuário;
- i. alteração do papel da burocracia em relação à democratização do Poder público visando aumentar o grau de responsabilização do servidor público.

CAPÍTULO 02

O REUNI: NOVA FORMA DE GERIR AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

O REUNI: NOVA FORMA DE GERIR AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

O debate sobre a necessidade de uma reestruturação das universidades federais teve início na primeira gestão do Governo Lula da Silva, em 2003, quando foi instituído um Grupo de Trabalho Interministerial formado por seis ministérios: Educação, Casa Civil, Planejamento, Fazenda, Ciência e Tecnologia e Secretária geral da Presidência que tinha como objetivo diagnosticar a situação das instituições federais no País e, ao mesmo tempo, apresentar um plano de ação, com vistas ao enfrentamento dos problemas localizados (ARAÚJO e PINHEIRO,2010).

O Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) com base em estudos realizados apresentou a necessidade de se adotar um programa emergencial de apoio à educação superior focado nas universidades federais, e a efetivação de uma reforma universitária, que deveria conter quatro objetivos: ampliação do

quadro docente e de vagas para estudantes, implementação da modalidade da educação a distância, autonomia universitária e mudança na política de financiamento (limitação de gastos com folha de pagamento e a entrada de recursos privados na IES). Diante desses objetivos a reforma universitária pretendia melhorar a forma de gestão e possibilitar a eficiência estatal e contribuiria para a redução do tamanho do Estado através das políticas privatizantes, terceirização e parceria público-privado, tendo como finalidade alcançar um Estado mais ágil, menor e mais barato (MEC, 2004).

Nessa concepção de reorganização das universidades públicas, o governo adotou uma importante medida, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras, que se apresentou como uma das ações que complementou o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, este se constituiu como um Plano executivo, para

dar organicidade e coesão aos diversos programas desenvolvidos no campo educacional no âmbito da União e que adotou a gestão gerencial como maneira de operacionalizar os programas (MEC,2018).

O REUNI foi decretado pelo Presidente da República, pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, sendo composto de oito artigos e lançando as bases para significativas mudanças na estrutura das universidades federais na medida em que reforça o objetivo de ampliar o acesso e a permanência na educação superior, ao nível de graduação, por meio de um melhor aproveitamento dos recursos humanos e da estrutura física existente. O artigo 1º enfatiza, no § 1º, que o:

Programa tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano”. As críticas a essa elevação numérica foram intensas, segundo os autores, o cumprimento da meta representa a intensificação e a precarização do trabalho docente, na medida em que se exigirá maior dedicação à atividade

de ensino, com ampliação de turmas e vagas”.

E o Art. 2º do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 prevê as seguintes diretrizes:

- a. a necessidade de aumentar as vagas de ingresso (sobretudo no período noturno), redução das taxas de evasão e a ocupação de vagas ociosas;
- b. a ampliação da mobilidade estudantil (circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas);
- c. a revisão da estrutura acadêmica (reorganização dos cursos de graduação, atualização de metodologias, busca da elevação da qualidade);
- d. a diversificação das modalidades de graduação;
- e. a ampliação das políticas de inclusão e assistência estudantil; f. a articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a básica.

Com relação ao financiamento do REUNI, está estabelecido no art. 3º, segundo esse artigo, o Ministério da Educação destinou

ao Programa recursos financeiros, que foram reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, com a finalidade de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a

(ARAUJO e PINHEIRO,2010):

I - construção e readequação de infraestrutura e equipamentos;

II - compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos;

III - despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação. O cumprimento das metas é essencial para a liberação dos investimentos, ganhando destaque as questões relacionadas ao planejamento, execução, acompanhamento e gestão.

A ideia de alinhar os recursos financeiros ao cumprimento de metas se profere com as políticas de corte em investimentos nas políticas educacionais, enfatizando os princípios de eficiência e eficácia defendidos pelos organismos internacionais em consonância com as novas formas de gestão para as instituições

públicas. É importante também é considerar as limitações dos aportes de recursos financeiros, como bem especifica o parágrafo terceiro do Art. 3º, quando destaca que o atendimento dos planos é condicionado à capacidade orçamentária operacional do Ministério da Educação (MEC,2018).

As diretrizes estabelecidas para o Programa, de acordo com Araújo e Pinheiro (2010), apontam para a combinação dos resultados, com metas quantitativas e qualitativas, prevalecendo o enfoque de eficiência e flexibilidade, demonstrando uma sintonia com as propostas de inovações gerenciais de reforma do Estado.

Debatendo

os fundamentos da atual reforma e apontando algumas consequências do processo de implementação da Nova Gestão pública, os autores garantem que o modelo adotado para gestão dos serviços públicos, aproxima o setor público das práticas gerenciais do setor privado, isso significa implantar no setor

público as condições do setor privado, ocasionando diversas medidas, como o desmembramento de grandes organizações públicas ou a criação de mercados, ou quase mercados.

CAPÍTULO 03

O CONTRATO DE GESTÃO: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

O CONTRATO DE GESTÃO: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Motivado por diversas orientações para a reforma do ensino superior, o governo brasileiro aderiu aos contratos de gestão como modo de gerenciar os serviços prestados à comunidade, dando continuidade à proposta apresentada, em 1995, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). De origem francesa, os contratos de gestão se constituem em uma forma de controle administrativo sobre as empresas estatais, realinhando, dessa maneira, as relações de público e privado na prestação de serviços à população. No direito brasileiro, ainda que a mesma disposição seja acompanhada, podem-se introduzir novos tipos de categoria, como, por exemplo, as já mencionadas “organizações sociais” (DI PIETRO, 1996).

Conforme as orientações do CLAD (ENAP,2018), esse tipo de contrato tem como base metas quantitativas e qualitativas definidas e posteriormente analisadas. O contrato de gestão definiu

o que fazer após a avaliação, em termos de penalidades, premiações ou correção dos erros. O contrato de gestão compôs um instrumento que possibilitou tanto uma aferição mais rigorosa da eficiência, da eficácia e da efetividade, assim como um aumento de transparência da administração pública, considerando que a sociedade pode saber, de antemão, quais são, de fato, as finalidades de cada órgão público, seus resultados e o que poderá ser feito para, se preciso, alterar um mau desempenho(ABDALLA,2015). Além disso é um instrumento normativo, uma ferramenta que ajuda o planejamento e pode ser empregado na administração pública como meio para formalizar o compromisso das partes contratantes com a obtenção de resultados. Nesse documento estão explicitadas as diretrizes e objetivos incluídos no plano de governo, as metas a serem atingidas e as ações e recursos necessários à sua execução (BARROS, 2016).

De acordo com Batistella Jr; et al; (2010) A introdução do

contrato de gestão no Brasil ocorreu mediante o Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, no governo Collor de Melo, quando foi estabelecida a possibilidade de firmar contratos entre o poder público e as empresas estatais. No entender de Biazzi (2011), foi somente com a Emenda Constitucional nº 19/98, que esse modo de contrato passou para a alçada constitucional com previsão no art. 37, § 8º (destaque para a autonomia gerencial, orçamentária e financeira).

Nesse contexto, observam-se três situações diferentes:

- a) contrato entre o Poder Público e entidades da Administração Indireta;
- b) “contrato” entre órgãos;
- c) contrato entre o Poder Público e “organizações sociais”.

Assinalando o que considera como vantagens no emprego dos contratos de gestão na administração pública, Abdalla (2015) destaca de forma resumida a: a) valorização do ponto de vista dos

usuários, protegendo-os contra as decisões arbitrárias ou repentinas do Estado, priorizando necessidades gerais ou de política geral ligada à situação orçamentária do próprio Estado;

b) promoção da austeridade na gestão dos recursos e do aumento na produtividade;

c) efetivação de controle por meio do acionista majoritário sobre o desempenho gerencial;

d) obrigação de adotar indicadores de desempenho quantificáveis e mensuráveis, que se constituem nas metas associadas aos objetivos, ou seja, devem constar indicadores claros e consistentes que permitam a avaliação de resultados obtidos pela administração (com mecanismos de acompanhamento e relacionados à produtividade global);

e) programação de investimentos, maior transparência e segurança, favorecendo a continuidade administrativa.

No âmbito educacional, com decorrências diretas na sua

estruturação e na forma de gestão, essa “nova” lógica atribuiu grande importância aos conceitos de eficiência e eficácia, enfatizando o controle de resultados como fundamental (CUNHA, et al;2014). Deste modo, por meio de instrumentos regulatórios, a autonomia das instituições educacionais, sobretudo as IES públicas, é restringida à mera captação de recursos no mercado para manutenção de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Este modelo de gestão gerencial implantado nas empresas capitalistas adentra o universo acadêmico, que passou a ser controlado pela quantidade de produtos e recursos disponíveis no mercado de editais (BATISTELLA Jr;2010).

Esse modelo de reger os serviços públicos foi adotado no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (Reuni). Em concordância, Araújo e Pinheiro (2010) afirmam que o acordo de metas, de indicadores de desempenho, a eficiência dos serviços, o

estabelecimento de prazos e instrumentos de acompanhamento e avaliação compõem a conformação político-institucional na qual as universidades estão inseridas. O Reuni incentiva as universidades públicas federais a promover termos de compromisso (Acordo de Metas), de forma a receber verbas públicas para cumprir as metas estabelecidas nesse contrato, isto é, transferir para a gestão pública a lógica gerencial da administração por resultados, relacionando “metas”, “prazos” e “indicadores quantitativos” (BIAZZI, 2011).

Quase cinco anos após a implantação do Reuni, muitas reformas foram introduzidas nas universidades públicas. Uma das primeiras providências adotadas tem a ver principalmente com as reformas e ampliações das estruturas físicas das universidades e aos concursos públicos para novos docentes. Conforme a pesquisa realizada por Araújo e Pereira (2010), o Reuni poderia ser expresso nos seguintes números:

[...] As Universidades Federais, em número de 39 desde 1995, serão 59 em 2010. Quanto ao número de cursos

de graduação oferecidos, em 2007, eram 2350, sendo 630 no noturno. Em 2012, serão 3601, sendo 1299 no noturno. Em 2009, já são ofertadas 43.084 novas vagas na graduação, sendo 22.285 em cursos noturnos e 13.199 em licenciaturas. O maior crescimento relativo de vagas se deu na região Centro-Oeste (74,85%) e o menor, na região Norte (53,97%). Nos anos de 2008 e 2009, foram autorizados 10.982 concursos públicos para docentes; 3.750 concursos para técnicos-administrativos.

Os dados da pesquisa apontam que até 2012, houve um expressivo movimento expansionista no interior das universidades públicas, tanto no sentido da expansão, como pela criação de novas instituições, de cursos novos, como também pelo reordenamento no interior das universidades. Condiionadas no cumprimento de metas para o recebimento dos recursos financeiros, as universidades tiveram, ainda, que se reestruturar do ponto de vista da gestão universitária, gerando mecanismos que permitissem controlar e acompanhar o cumprimento das metas. Esta dinâmica é um dos novos modos de implementação do novo modelo de gestão, direcionado pelo constante monitoramento e controle dos resultados e pela procura da eficiência e efetividade das políticas

públicas (CARVALHO,2017).

CONCLUSÃO

CONCLUSÃO

Diante do estudo, podemos concluir que as políticas educacionais foram fortemente impactadas pelas reformas empreendidas pelo Estado, em especial, a educação superior, que após aprovação da LDB nº 9.394/96 teve diversos itens alterados para a sua execução. Entre elas, podemos destacar: a instituição de um sistema de educação superior mais complexo e distinto da sua condição histórica original; a grande expansão de instituições privadas; o crescimento considerável da pesquisa científica e do número de pesquisadores e a massificação da oferta da educação superior por meio também da educação a distância.

No entanto, é no campo da gestão pública que as mudanças foram mais evidenciadas, sendo iniciadas nas décadas de 90 que foi estabelecido as primeiras normativas legais para as modificações no campo da gestão foram aprofundadas no governo Lula da Silva em 2003 através da implantação de um armação

jurídica que, entre outras coisas, possibilitou: a comercialização de “serviços educacionais”, como os cursos pagos, especialmente os cursos de pós-graduação lato sensu; o estabelecimento de parcerias entre as universidades federais e as empresas para execução de consultorias e assessorias viabilizadas pelas fundações de direito privado; a concepção de política de extensão universitária como venda de cursos de curta duração; criação de mestrados profissionais, em parceria com empresas públicas e privadas, entre outros mecanismos internos de privatização.

Por fim, foi constatado que o contrato de gestão alterou a forma de controle exercida pelo governo central nas instituições de ensino superior e realinhou as relações de público e privado na prestação de serviços à população. O Estado passou a ser definido como um parceiro que contratualiza com as instituições, sem controlar diretamente, mas supervisionando o processo. Referente às universidades, tornou-se evidente a tentativa de realizar uma

expansão pela via da racionalização dos recursos humanos existentes, levando em consideração a pretensão de aumentar a relação professor aluno e implementar uma lógica gerencialista focada para o controle de resultados nas universidades federais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALLA, Ively G; BATISTA, Sylvia H.S.S; SEIDEL, Maria Cristina G. **Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da Administração Geral**. 2015.18p.- Relatório Técnico de Pesquisa, Mestrado de Ensino em Ciências da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo,2015.

ARAÚJO, M. A. Duarte de, Pinheiro, H. D. (2010). **Reforma Gerencial do Estado e rebatimento no sistema educacional: um exame do REUNI. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. RJ: fundação Cesgranrio, v. 18, n. 69, p. 639-892, ou./dez.

BARROS, Rubem. **Gestão pública precisa entender particularidades da educação (2016)**. Disponível em: <http://www.revistaensinosuperior.com.br/gestao_publica-precisa-entender-particularidades-da-educacao/>. Acesso em: 12 jul.2018.

BATISTELLA Jr, Zeno; FLECK, Carolina F; MORALES, Ronaldo; NAGEL, Mateus B; PEREIRA, Augusto C; VENTURINI, Jonas C. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)**. Rev. Adm. Pública vol.44 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Disponível em: <
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em:
13 jul.2018.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Publicado no DOU de 25.4.2007. Disponível em: <

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 13 jul.2018.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior.** Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CARVALHO, Erasmo M; CARVALHO, Otacílio M; LIMA, Aline M. S; SILVA, Thomaz A.A.L. **Práticas De Gestão Pública Em Cenário De Contingenciamento Orçamentário: Um Estudo Exploratório Em Uma Instituição De Ensino Superior Da Região Norte.** Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol. 8 n. 1, p.28-48, jan-jun. 2018.

CASTRO, Alda M. D.A; PEREIRA, Raphael de A. **Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública.** Maringá, v. 36, n. 2, p. 287- 296, July-Dec., 2014.

CUNHA, Daniele E; MOURA, Gilnei L; RIZZETTI, Daniele M; SCHLOSSER, Andreia L.C; SILVA, Andressa H. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira (2014).**

Disponível em: <

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf>>.
Acesso em: 13 jul.2018.

DI PIETRO, M. S. Z. Contratos de gestão (1996). Contraturalização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, São Paulo, n. 45/46, p. 1- 13, jan./dez.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Centro Latino americano de Administração para o Desenvolvimento (Clad)**. Disponível em: <
http://www.enap.gov.br/web/pt-br/programas-e-redes-internacionais/-/asset_publisher/ZfMH3F4U6nTy/content/centro-latino-americano-de-administracao-para-o-desenvolvimento-clad-/586208;jsessionid=7FC1E9B7153669B2C143270A691B0ECD>.
Acesso em: 13 jul.2018.

LAUS, Sonia; MAGRO, Dalva; SECCHI, Leonardo. **A Nova Gestão Pública e o Produtivismo Imposto pela Capes: Implicações na Produção Científica nas Universidades (2013)**. Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB2386.pdf>. Acesso em: 12 jul.2018.

MARTINS, Manoel. **O Que É Gestão Pública E Administração Pública**. Disponível em: <<http://gestaopublica.net/blog/o-que-e-gestao-publica/>>. Acesso em: 12 jul.2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Profissionais buscam formação avançada em gestão pública (2014)**. Disponível em: <
http://portal.mec.gov.br/ultimas_noticias/212-educacao-superior-1690610854/20694-profissionais-buscam-formacao-avancada-em-gestao-publica>. Acesso em: 13 jul.2018. _____. **Programa de**

Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp/93318841>>. Acesso em: 13 jul.2018.

MOTTA, P. R. M. **O estado da arte da Gestão Pública.** Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

UFSCAR. **O que é REUNI?** Disponível em: < <http://www.reuni.ufscar.br/o-que-e-reuni>>. Acesso em: 13 jul.2018.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração, 9

Administrativas, 32

Adoção, 29

Armação, 50

Assistência, 37

Austeridade, 45

Autônomas, 32

C

Captação, 46

Caráter, 29

Comunidade, 20

Concretos, 9

Conhecimento, 20

Consistentes, 45

Consumidores, 29

Contratos, 44

Controle, 42

D

Decisões, 29

Democrático, 29

Democratização, 32

Descentralizadas, 32

Desconcentração, 32

Diagnosticar, 34

Digital, 12

Dimensão, 29

Direção, 28

E

Economicidade, 10

Educação, 14

Educacionais, 21

Educacional, 14

Efetividade, 28

Eficácia, 43

Eficiência, 28

Empregado, 43

Entidades, 44

Estrutura, 37

Expansão, 21

F

Federais, 9

Finalidades, 43

Financeiros, 38

Flexibilidade, 39

Fronteiras, 21

G

Gênese, 10

Geográficas, 21

Gerencial, 45

Gerenciamento, 30

Gestão, 9

Gestão, 14

Gestores, 32

Governo, 43

H

Histórica, 50

I

Implantação, 27

Implementação, 9, 39

Instituições, 9

Instrumento, 43

Intervenção, 30

Intitulado, 9

M

Mecanismos, 48

Mensuráveis, 45

Metodologias, 37

Ministérios, 34

Mobilização, 21

N

Normativo, 43

O

Organização, 20

Orientações, 42

P

Pensamento, 30

Planejamento, 29

Política, 14

Privatização, 27

Promoção, 45

Pública, 14

Público, 32

Q

Qualitativas, 39

Quantitativas, 39

R

Racional, 21

Reconfiguração, 11

Recursos, 46

Reestruturação, 35

Reforma, 21

Responsabilização, 10, 32

S

Superior, 14

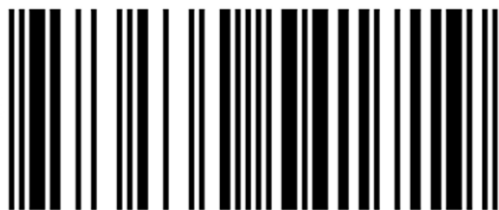
Subnacionais, 21

Superior, 9

GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Revista REASE chancelada pela E Paulo- SP.
Telefone: +55(11) 5107- 0941
<https://periodicorease.pro.br>
contato@periodicorease.pro.br

GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR



9786560541719