

UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
AGRÍCOLA

DISSERTAÇÃO

O NOVO PERFIL PROFISSIONAL DO GESTOR DE
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR,
CONSIDERANDO O IMPACTO DAS POLÍTICAS
GOVERNAMENTAIS

Miguel Badenes Prades Filho

2010



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**O NOVO PERFIL PROFISSIONAL
DO GESTOR DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR,
CONSIDERANDO O IMPACTO DAS POLÍTICAS
GOVERNAMENTAIS**

MIGUEL BADENES PRADES FILHO

Sob a Orientação da Professora

Dra. Ana Maria Dantas Soares

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Políticas Públicas e Gestão em Educação Profissional.

Seropédica, RJ
Setembro de 2010

658.40388

P896n

T

Prades Filho, Miguel Badenes, 1955-.

O novo perfil profissional do gestor de instituição federal de ensino superior, considerando o impacto das políticas governamentais / Miguel Badenes Prades Filho - 2010.

28 f.: il.

Orientador: Ana Maria Dantas Soares.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola.

Bibliografia: f. 26-28.


1. Tecnologia da informação - Teses. 2. Administração pública - Teses. 3. Universidades e faculdades - Avaliação - Teses. I. Soares, Ana Maria Dantas, 1949-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola. III. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA


Miguel Badenes Prades Filho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

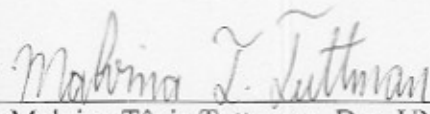
DISSERTAÇÃO APROVADA EM 17 de setembro de 2010.



Ana Maria Dantas Soares, Dra. UFRRJ



Lucilia Augusta Lino de Paula, Dra. UFRRJ



Malvina Tânia Tuttmann, Dra. UNIRIO

A minha esposa e meus filhos, Vinicius e Felipe, que compreenderam o meu afastamento e me apoiaram nas horas mais difíceis do desenvolvimento deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A todos os meus familiares, pelo apoio e pelo incentivo aos meus estudos.

Aos colegas de trabalho, que me proporcionaram condições de me aperfeiçoar e crescer profissionalmente.

A minha orientadora, Profa. Dra. Ana Maria Dantas Soares, pela atenção dispensada sempre que necessitei.

Ao Coordenador-Geral do Projeto, Prof. Dr. Gabriel de Araújo Santos, e aos Professores e amigos do Programa de Mestrado, pelos conhecimentos valiosos que me transmitiram e pelo relacionamento amigo durante as aulas.

RESUMO

PRADES FILHO, Miguel Badenes. **O Novo Perfil Profissional do Gestor de Instituição Federal de Ensino Superior, Considerando o Impacto das Políticas Governamentais.** 2010. 28f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2010.

O trabalho em questão tem por objetivo contemplar o cenário institucional do serviço público federal, nas Instituições Federais de Ensino Superior, em relação aos movimentos, de iniciativa governamental, promovidos no sentido da mudança de seu modelo de gestão. Fundamentando-se em um estudo de caso, o referido cenário é analisado ao longo de uma gestão em que são ressaltados os eventos de intervenção do gerenciamento do sistema de informação. Considerando que o ambiente que serve ao presente estudo de caso, além de pertencente ao âmbito da administração pública federal, está inserido na área de educação, também são analisados os impactos das políticas governamentais de avaliação institucional, considerando sua importância estratégica para a gestão institucional. A conclusão do estudo visa oferecer uma contribuição em termos de um melhor entendimento do referido cenário e sua influência no delineamento de um novo perfil de gestor de instituição pública federal diante dos avanços da tecnologia da informação e das implicações da avaliação institucional.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação, Gestão Pública, Avaliação Institucional.

ABSTRACT

PRADES FILHO, Miguel Badenes. **The new professional profile of the manager of a higher education federal institution, considering the impact of government policies.** 2010. 28f. Dissertation (Agricultural Education Master's Degree). Agronomy Institute. Rio de Janeiro Federal Rural University, Seropédica – RJ. 2010.

This work aims to address the institutional scenario of the federal public service in the Federal Institutions of Higher Education, relating to movements of government initiative, promoted to the change its management model. Based on a case study, the scenario is analyzed along a management where the events of intervention of the management information system are highlighted. Considering that the ambient of this case study, besides belonging to the scope of the federal government management, is inserted in the education area, where also analyzed the impacts of government policies of institutional evaluation, given its strategic importance to the institutional management. The conclusion of the study aims to provide a contribution in terms of a better understanding of the scenario and its influence on the design of a new profile manager of federal public institution before the advances of information technology and the implications of institutional evaluation.

Keywords: Information Technology, Public Management, Institutional Evaluation.

LISTA DE SIGLAS

SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho do Estudante
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
SETEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SIASG	Sistema de Administração e Serviços Gerais
SICAF	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIDEC	Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras
SIREP	Sistema de Registro de Preços
SICON	Sistema de Gestão de Contratos
CATMAT	Sistema de Catalogação de Material
CATSER	Sistema de Catalogação de Serviços
COMUNICA	Sistema de Comunicação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I - LOCALIZAÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA	2
1.1. Localização do Problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Justificativa	3
2. CAPÍTULO II - COMPETÊNCIAS PÚBLICAS	5
2.1. Esfera de Estado e Perfil Profissional	5
3. CAPÍTULO III - A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

INTRODUÇÃO

A presente dissertação, intitulada **“O novo perfil profissional do gestor de Instituição Federal de Ensino Superior, considerando o impacto das políticas governamentais”**, desenvolve uma pesquisa sustentada principalmente na experiência profissional de seu autor, validada pelos sucessivos anos à frente da administração geral de Instituição pertencente ao universo pesquisado e que lhe serviu de *laboratório* para a realização do presente estudo, posto ter possibilitado não somente acompanhar, observar, mas sobretudo vivenciar, no próprio cotidiano institucional, os efeitos das estratégias de governo referentes à aplicação de tecnologias de informação e de avaliações institucionais, nas Instituições Federais de Ensino Superior, com vistas a traçar a evolução do modelo burocrático de organização para o modelo gerencial de administração pública, bem como destacar o cunho estratégico de que se pode revestir a adequada utilização das informações produzidas pelas avaliações institucionais para a melhoria da gestão institucional.

Para a apresentação da pesquisa foram elaborados três capítulos.

O capítulo I, **“Localização do Problema, Objetivos, Justificativa e Metodologia”**, encontra-se subdividido em três seções, nas quais se buscou contextualizar o tema, com base na seqüência de assuntos a que se propõe explicitar.

O capítulo II, **“Competências Públicas”**, procura descrever o panorama governamental concernente aos modelos de governo burocrático e gerencial e à tecnologia da informação, tendo em vista o contexto de demanda, de competências profissionais para essa reestruturação governamental.

O capítulo III, **“A Avaliação Institucional no contexto da gestão de Instituição Federal de Ensino Superior”**, descreve os atuais sistemas de avaliação educacional e institucional, ressaltando sua importância como ferramentas estratégicas no contexto da organização.

1. CAPÍTULO I

LOCALIZAÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS, JUSTIFICATIVA E METODOLOGIA

1.1. Localização do Problema

A pesquisa teve por interesse, primeiramente, o cenário de mudanças em que o trinômio indivíduo-trabalho-máquina se inter-relaciona e os seus efeitos em relação ao modelo de gestão e de organização adotados no ambiente selecionado para o presente estudo de caso. Nessa perspectiva, o que se pretendeu verificar foram:

- ❑ a existência ou não de uma adequação dos indivíduos ao uso de tecnologias;
- ❑ o impedimento representado pela falta de um conteúdo cultural, intelectual e técnico por parte dos indivíduos para o aproveitamento dos recursos oferecidos pela tecnologia;
- ❑ a ocorrência de mudanças no comportamento dos indivíduos que contribuam para uma evolução em direção a um modelo gerencial.

Como segundo foco de interesse da pesquisa buscou-se analisar os efeitos das políticas de avaliação institucional para a melhoria da gestão pública, notadamente voltada para a área acadêmica, na perspectiva de sua contribuição para o aperfeiçoamento do ensino oferecido no âmbito das instituições federais de ensino superior.

1.2. Objetivos

A presente dissertação tem por objetivo analisar o perfil do gestor da administração pública em relação aos impactos ocasionados pela introdução, no ambiente de trabalho, de tecnologias de informação, como também o seu nível de compatibilidade com os modelos burocrático e gerencial de organização.

Dessa forma, foram objeto de interesse os seguintes aspectos integrantes do desempenho desses profissionais que, inicialmente, passam a ser relacionados:

- ❑ modo de organização e de desenvolvimento do trabalho;
- ❑ comportamento em relação às tecnologias de informação;
- ❑ relacionamento social no trabalho;
- ❑ comprometimento com os resultados do trabalho;
- ❑ planejamento da vida profissional.

Cabe ainda mencionar o interesse que aqui também se inseriu, consistindo da verificação dos padrões de interatividade com o ambiente interno e externo institucional, em termos de uma contribuição para o alcance de objetivos organizacionais de inserção no cenário mundial globalizado.

Considerando que a melhoria da gestão institucional requer conhecimento analítico e crítico da realidade interna e externa da Instituição, a segunda fase da pesquisa enfoca a avaliação institucional, atualmente em destaque entre as políticas governamentais adotadas no âmbito das Instituições de Ensino Superior. Esse conhecimento é resultante do processo a que

se pode denominar aprendizagem institucional, que tem na avaliação institucional sua mais destacada estratégia.

O principal objetivo dessa abordagem busca destacar a contribuição dos resultados apontados pelas avaliações institucionais para a tomada de decisão do gestor de instituição federal de educação superior, apresentando alternativas de intervenção mais adequadas para a melhoria da gestão acadêmica no âmbito institucional.

1.3. Justificativa

Na década de 90, princípios de gestão descentralizada foram adotados na Administração Pública brasileira. A transferência de atividades de controle, dos Ministérios para as Agências Nacionais, tinha por objetivo criar oportunidades de autonomia, de flexibilidade e de qualidade para a administração, tendo em vista, inclusive, o enxugamento pretendido com a efetivação das privatizações. Na prática, tinha-se um Estado Burocrático permeado por um novo momento administrativo, que buscava maior adequação às normas de mercado.

Essa nova forma de administrar visava articular relações entre o governo, suas esferas decisórias e seus “clientes”, entendidos estes no sentido mais amplo da palavra. O cliente, no serviço público, tinha um perfil diferente em relação àquele adotado pelo mercado. Para o mercado, a ênfase recaía sobre serviços de qualidade; já o serviço público se preocupava com a efetividade das instituições. Transformar a burocrática administração pública brasileira em uma administração gerencial, focada em seus objetivos de autonomia operacional e decisória, era um modo de maximizar suas políticas e minimizar seus entraves. No entanto, reformar a administração pública requeria esforços políticos, econômicos e administrativos. Exigia mobilidade e correção das falhas existentes. Exigia a satisfação de uma demanda do cidadão em relação aos serviços públicos em geral, no sentido da modernização de nossos mercados e das novas tecnologias. A administração burocrática retardava as ações do serviço público, imprimindo morosidade mediante o excesso de documentos a serem preenchidos com discutível utilidade funcional (BRESSER, 1999).

Um novo perfil administrativo passou a ser pensado na perspectiva de inibir a corrupção e o nepotismo, além de ser ágil, efetivo e que atingisse seus objetivos de forma direta e maximizada, evitando o descontrole dos gastos públicos. Um perfil que introduzisse uma visão de planejamento, que viabilizasse a produção de bens e serviços, a oferta de financiamentos e o exercício da função fiscalizadora, administrando para a maioria, promovendo cidadania, limitando desigualdades e promovendo direitos mínimos ao cidadão. Mas a administração burocrática ainda em vigor tinha normas rígidas, estratégias de curto prazo, um grande volume de formalizações, era paternalista, preponderantemente normativa, regulamentadora, centralizadora e hierarquizada (BRESSER, 1999).

Na década de noventa ocorreram mudanças no setor público que deram oportunidade a um estilo de administração que veio se firmando ao encontro dessas idéias propostas pelo governo. Se analisadas na prática de suas operações da área de administração de compra de bens e serviços, enfocada no estudo de caso proposto no presente trabalho, essas transformações, no que se referia ao uso de instrumentos tecnológicos, foram deixando para trás as práticas que anteriormente eram essencialmente manuais. O advento da figura do tecnológico parecia ter contribuído para a ocorrência de alterações nos procedimentos, no perfil dos profissionais de diversas classes hierárquicas das instituições, como também de clientes internos e externos.

No rol dessas alterações foram relacionados os seguintes subsistemas integrantes do Sistema de Administração e Serviços Gerais - SIASG:

- ❑ Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF;
- ❑ Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras – SIDEC;
- ❑ Sistema de Registro de Preços – SIREP;
- ❑ Sistema de Gestão de Contratos – SICON;
- ❑ Sistema de Catalogação de Material – CATMAT;
- ❑ Sistema de Catalogação de Serviços – CATSER;
- ❑ Sistema de Comunicação – COMUNICA;
- ❑ Minuta de Empenho – EMPENHO;
- ❑ Gerencial – GERENCIAL;
- ❑ Pregão Eletrônico;
- ❑ SAEB; e
- ❑ SINAES.

No ambiente institucional selecionado para o presente estudo de caso, tais alterações operacionais ocorreram da mesma forma que no restante da esfera federal. A legislação adotada, o sistema administrativo e os sistemas de informação seguiram os mesmos parâmetros nas instituições federais, constituindo-se em um sistema-padrão nacional. Por esse motivo, foi feita a opção pelo presente estudo do caso, empreendendo-se pesquisa de campo observacional que teve como enfoque determinado perfil de instituição federal, notadamente pertencente ao sistema federal de ensino superior, dada a possibilidade de observação direta das práticas organizacionais adotadas em face das políticas governamentais, não só em relação ao uso das tecnologias de informação, por se considerar que refletia, de algum modo, o padrão de comportamento dos processos desenvolvidos nacionalmente, bem como as políticas de avaliação institucional, nesse caso restritas às instituições de educação superior.

Com efeito, o ambiente de interesse à presente pesquisa compreende as instituições federais de educação superior pertencentes ao sistema federal de ensino e, para melhor delimitar o ambiente selecionado, em face da análise que se realiza no tocante aos sistemas de avaliação institucional, faz-se oportuna a remissão à atual referência legal ao sistema federal de ensino superior, notadamente o Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, que, no artigo a seguir transcrito, assim dispõe:

Art. 2º O sistema federal de ensino superior compreende as instituições federais de educação superior, as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação superior.

A contribuição que se pretende oferecer com a pesquisa se justifica, portanto, pelo debate em torno da relevância do uso das tecnologias de informação para o traçado da competência dos recursos humanos e do contexto macro-organizacional das instituições públicas, bem como pelos benefícios que podem ser incorporados à gestão das instituições públicas federais de ensino, na perspectiva do aproveitamento das informações produzidas no contexto da avaliação institucional, conhecimento este que apresenta um viés estratégico para a tomada de decisões do gestor.

2. CAPÍTULO II

COMPETÊNCIAS PÚBLICAS

2.1. Esfera de Estado e Perfil Profissional

Segundo Peter Keen (1996), o uso da tecnologia vem contribuindo para a configuração de um novo cenário na administração pública mundial, o qual vem afetando o perfil de seus profissionais e modos de gestão. Uma significativa influência da informática nas organizações, tanto governamentais, como privadas, que começou com a introdução de computadores e culminou com a linguagem da Tecnologia da Informação – TI em uma interface entre cliente e empresas, vem sendo verificada. Com isso fez-se necessário não somente gerenciar a tecnologia, mas também saber usar essa tecnologia.

Muito embora a TI crie oportunidades de reforço da comunicação entre os segmentos internos e externos de uma Instituição, o gerenciamento desse uso não ocorreu da mesma forma.

Para Peter Keen (1996), o conceito de “integração” foi e permanece sendo fundamental para a utilização eficaz da TI, entendendo como tal a interligação entre componentes e serviços de modo a permitir o compartilhamento de dados e *softwares*.

Uma grande desatenção em relação à arquitetura tecnológica deu causa a problemas diversos nesse setor, pois as empresas que tinham interesse na aquisição de microcomputadores e *softwares*, para fins de acesso aos bancos de dados, não fizeram caso de que a interligação entre os serviços e transações disponíveis entre ambientes de bases tecnológicas diferentes poderia ficar prejudicada.

No mundo globalizado, já testemunhamos a força informativa da tecnologia, em termos de velocidade, de redução das distâncias e de seu próprio desenvolvimento. A queda das torres do *World Trade Center*, em Nova York, nos EUA, foi um exemplo desse fato. Presenciamos ainda a revolução que ocorreu no sistema econômico mundial, cujas operações eletrônicas têm atingido cifras diárias de bilhões de dólares.

A Tecnologia da Informação apresentou-se, também, como um forte braço da democracia e da economia na eleição de governantes, no Brasil. O voto eletrônico imprimiu rapidez e segurança ao processo eleitoral.

O aparato tecnológico das instituições federais de ensino superior começou com a máquina de escrever, que foi substituído por computadores de grande porte que ocupavam salas inteiras. Estes, por sua vez, deram lugar a computadores de pequeno porte, ágeis e poderosos. O telex foi substituído pelo fax e, logo depois, a impressora se juntou a esse conjunto. Verifica-se que, com o avanço da tecnologia no mundo moderno, os equipamentos tornam-se obsoletos e são substituídos em intervalos de tempo cada vez menores.

Nos processos licitatórios, antes realizados somente na modalidade de pregão presencial, introduziu-se o Pregão Eletrônico, realizado por meio da utilização de recursos de informática, representando um avanço em termos da tecnologia de processos, ampliando a competitividade, a democratização das oportunidades de participação nas licitações e reduzindo as despesas de custeio da máquina administrativa. O tempo anteriormente

despendido nessas aquisições também foi reduzido, eliminando os procedimentos de habilitação dos competidores e o cumprimento da seqüência de etapas da licitação.

Essa nova modalidade de pregão também contribui sobremaneira para favorecer a transparência nos atos da Administração Pública, já que o processo pode ser acompanhado através da Internet, o que permite coibir fraudes e corrupção nas licitações.

Para Peter Keen (1996), quatro períodos bem definidos e distintos da evolução da TI nas empresas foram identificados:

- ❑ processamento de dados (década de 1960);
- ❑ sistema de informação (década de 1970);
- ❑ inovação e vantagem competitiva (década de 1980);
- ❑ integração e reestruturação do negócio (década de 1990).

Peter G. W. Keen (1996) considerou que a evolução da TI impôs mudanças nas competências do serviço público, afirmando que TI e mudança passam a ser, a partir de então, palavras quase sinônimas. Dentro dessa lógica, o desconhecimento dos princípios da TI prejudicava o diálogo, a alocação de recursos e o planejamento de ações.

Tem sido nítida a busca, pelo governo federal, de uma mudança de modelo de administração por meio da TI. A TI forma novas estruturas de trabalho, cria novos relacionamentos processuais dentro das organizações, agiliza e reduz o trabalho excedente.

Para Richard E. Walton (1993), a implantação da TI nas instituições deve favorecer a integração de seus aspectos técnicos e sistêmicos com os aspectos sociais das organizações, incluindo uma adaptação mútua e contínua. E ainda que, para a implementação da TI, as seguintes condições devem ser observadas:

- ❑ oportunidade de sucesso para o projeto;
- ❑ suporte da alta administração;
- ❑ bom relacionamento entre os criadores do sistemas e os usuários;
- ❑ envolvimento dos usuários;
- ❑ recursos organizacionais adequados;
- ❑ comunicação; e
- ❑ clima organizacional favorável que possibilite atitudes de confiança.

Diante desses aspectos pode-se entender porque o governo federal tem enfrentado grande dificuldade na transição do modelo burocrático para o gerencial tendo como ferramenta a TI, pois essas premissas propostas pelo autor nem de longe foram praticadas pelo governo.

A União impôs sistemas de forma autoritária, na linha da hierarquia organizacional vertical, com ordens de cima para baixo e através da força da lei.

A implementação da TI foi necessária dentro do serviço público, mas a forma pela qual foi realizada, em desacordo com as premissas de Richard E. Walton (1993), ditou um desconcerto na cadência de seu desempenho. A criação de padrões processuais, a descentralização do poder de decisão, a maior facilidade de gestão e o incremento da participação do usuário não aconteceram em sua plenitude em razão dessa falha em sua implantação.

O citado autor ainda alertou para a importância do alinhamento da organização com a tecnologia e para a necessidade de consistência entre o sistema e uma estratégia de interação entre os pontos supra-elencados. A aceitação, pelo usuário, deve ser buscada como uma forma de comprometimento e de suporte para os interessados no sistema, sendo que as competências requeridas para o uso do sistema têm que ser dominadas pelos servidores mediante contínuo aprendizado dirigido à evolução permanente do sistema.

Dentro da iniciativa privada, a TI teve sua forma mais facilitada de implementação. Entretanto, no serviço público tem existido uma resistência maior devido ao modelo de organização, à cultura conservadora e à falta de quadro funcional com competências e habilidades de manuseio dessas tecnologias.

Os vários estudos comparativos conduziram à conclusão de que a utilização da TI requer mudança na organização e em suas capacidades de atuação (WALTON, 1993). Mas o governo não tem alterado significativamente o modelo de organização burocrática, em direção ao modelo gerencial, apesar do uso intensivo da TI enquanto ferramenta para essa mudança. A implementação de novas tecnologias sem promover as inovações organizacionais apropriadas resultam em sistemas que falham em atender as expectativas de seus investidores (WALTON, 1993).

A utilização da TI fica prejudicada, em seus resultados, em função de usuários que ignoram o sistema por falta de compromisso e de servidores desmotivados e sem preparo para a sua utilização. Tudo isso produz resultados desapontadores e faz com que o sistema sofra, comprometendo a sua sobrevivência.

Porém, a despeito de todas essas questões já discutidas, as competências dos funcionários do serviço público sofreram alguma alteração nesse processo, pois a maior funcionalidade de um sistema de TI sempre gera uma necessidade maior de aprendizado e de ajustamento para a utilização do mesmo sistema. Essas alterações passaram pelas habilidades dos funcionários e pelos procedimentos organizacionais, ainda que sombreados pela estrutura burocrática ainda em vigor. A pretendida estrutura gerencial esbarrou, contundentemente, na cultura já existente, que resistiu e ainda resiste, apoiada em um sistema estatutário de garantias vitalícias.

Zuboff (1988) definiu a Tecnologia da Informação com duas faces: uma face automatizada e uma face informatizada. A face automatizada significando a aplicação da tecnologia para aumentar o dinamismo dos negócios, a auto-regulamentação e a auto-correção dos sistemas; e a face informatizada significando a aplicação de uma tecnologia que traduz objetos, eventos e processos em dados e que expõe esses dados. Essas duas capacidades da TI apresentadas por Zuboff (1988) podem coexistir no mesmo sistema.

A TI arquitetada para automatizar operações normalmente elimina o efetivo de funcionários, que pareceu ser um dos objetivos do serviço público federal, já que a destinação dos recursos do orçamento das IFEs, por exemplo, chegava a alcançar noventa pontos percentuais de gastos, somente com pessoal. A TI desenhada para a informatização deve prever um tipo de organização diferente que dê suporte de novas informações para melhorar o processo de decisão do gestor ou dos operadores das informações. A TI deve monitorar, controlar, rotinizar, cadenciar, enriquecer a comunicação, levantar necessidades de habilidades, promover a auto-supervisão e aumentar a importância da habilidade individual.

Segundo Walton (1993), a TI e a organização interagem, pelo menos, de oito maneiras:

- requerendo novos desenhos organizacionais e novas políticas;
- provocando reações como disputa por poder;
- sendo revisada por seus usuários;
- criando ou promovendo novas soluções organizacionais;
- refinando e acelerando a adaptação da instituição a condições de mudanças;
- criando alternativas que facilitem a comunicação institucional;
- criando oportunidades para a introdução de mudanças organizacionais, como padrões de excelência.

Ferrante e Rodriguez (1995) defenderam a idéia de que tínhamos uma Sociedade Agrícola que foi transformada pela Revolução Industrial em Sociedade Industrial. E que agora, devido à Revolução da Informação, estamos vivendo o momento da Sociedade da

Informação. A base dessa Sociedade da Informação encontra-se nos valores intangíveis representados pelo capital humano, um dos principais agentes de mudança da empresa e do Estado.

Para os supramencionados autores, os valores intangíveis têm requerido uma forma diferenciada de avaliar conceitos tais como:

- ❑ **tempo de entrada no mercado**, ou seja, onde um produto começa a ser idealizado até entrar no mercado;
- ❑ **informação**, ou seja, informação armazenada eletronicamente e que pode ser vista em tempo real;
- ❑ **visão estratégica**, que significa perceber o melhor negócio;
- ❑ **conhecimento**, que significa sua comercialização;
- ❑ **inovação** ou novas idéias;
- ❑ **imagem**, ou seja, o modo como a organização é vista pelos clientes.

Com isso, os dois autores definiram os valores intangíveis como alicerces da sociedade da informação. Ainda dentro desse prisma eles defenderam que uma Sociedade da Informação requer uma nova estrutura de organização, da mesma forma que a Sociedade Industrial assumiu uma estrutura própria de gestão burocrática. Esse tipo de influência social nas organizações também aconteceu no serviço público, com seu planejamento centralizado, sua cadeia hierárquica rígida e sua forma piramidal.

Assim como a estrutura organizacional do serviço público identificou-se com a do modelo burocrático, a de outras instituições verticais e de concepção hierárquica também assim o fizeram, como a igreja e o serviço militar. Essas estruturas abrigaram, por sua vez, três diferentes níveis:

- ❑ topo da pirâmide - nível estratégico;
- ❑ meio da pirâmide - nível tático;
- ❑ base da pirâmide - nível operacional.

A estrutura organizacional com ênfase na informação produziu a necessidade de uma evolução para as estruturas mais horizontais, onde os níveis hierárquicos carecem de ser reduzidos, uma maior autonomia dos níveis operacionais é incentivada, assim como uma maior delegação de responsabilidade, aproximação do gestor à base em busca da solução de problemas e novas idéias. Segundo Ferrante e Rodriguez (1995), as empresas que percorreram esse caminho chegaram a reduzir, em média, 45% (quarenta e cinco pontos percentuais) das funções gerenciais intermediárias e tenderam a valorizar três componentes organizacionais quais sejam: o *hardware*, o *software* e os recursos humanos.

Atualmente, a taxa de inovação tecnológica é considerada a mais alta e acelerada existente na história da humanidade. As produções científicas, as inovações, os inventores, estão em plena produção, o que confere à evolução um caráter exponencial.

O grande impulso que vem sendo promovido nesse sentido afetará, sensivelmente, bens e serviços que serão oferecidos à sociedade, aos quais se agrega, de forma crescente, cada vez mais valor. Retomando um exemplo citado anteriormente, pode-se observar que, em passado recente, a execução de um imposto de renda era um processo dificultoso, moroso e burocrático, ao passo que, nos dias atuais, a Receita federal dispõe de um dos sistemas mais modernos do mundo em arrecadação de impostos, a cada ano mais sofisticado, que permite realizar a análise das declarações através de mecanismos modernos, rápidos e ágeis.

A introdução da tecnologia na administração pública, nos contextos nacional e internacional, vem delineando um novo perfil de gestor e de profissionais na esfera

governamental. Entretanto, uma significativa barreira para a obtenção de recursos humanos com esse perfil, no serviço público em geral, deriva de sua falta de flexibilidade, representada pela manutenção de quadros funcionais retrógrados, engessados, desmotivados e com baixa capacidade instrutiva em razão da ausência de uma cultura gerencial. No que se refere aos serviços analisados neste documento, torna-se fundamental que a União reavalie o rol de competências desses profissionais, em função das mudanças introduzidas em seu âmbito de atuação.

As inovações visam à adoção de novas práticas com dinamismo, abrindo assim novas possibilidades, que não devem ser engessadas pelo continuísmo. Nos períodos de transformação (o que estamos passando atualmente com mudanças de modelos de gestão pública), é vital a existência da criatividade para soluções dos problemas de cada organismo do governo, cada um com sua particularidade. As decisões devem buscar incorporar novos atores com prisma diferenciado, para a obtenção de melhores soluções.

Outra transformação em caráter acelerado é na área das comunicações, conferindo possibilidades nunca vistas em bens e serviços, o que tem grande impacto nas novas organizações públicas. Com efeito, as novas tecnologias exercem todo tipo de efeito no mercado e nas estruturas organizacionais, com avanços em várias áreas, entre elas o próprio *management*.

Atualmente já verificamos uma perspectiva do século XXI de complexidade, com instabilidades, grandes concorrências, com elevado nível de excelência, superando-se a cada momento com grandes incertezas de como será o amanhã. Assim, o novo gestor tem que saber como gerenciar complexidade.

O desempenho econômico de uma sociedade depende fundamentalmente das instituições que formam os atores dessa sociedade. Destarte, se o modelo de desempenho econômico dessa sociedade é favorável, pode-se pressupor que essas instituições estão atentas ao desenvolvimento social e alinhadas às novas tendências de comportamento, de Economia e de Mercado.

Admitir-se uma instituição formadora desses atores, para esse desempenho econômico, meramente como uma instituição vivente em sua tradição, seria ingênuo e frustrante. Há que se admitir que essas Instituições estejam prontas para as mudanças de paradigmas, prontas para o exercício de “Novas Tendências” e para o empreendimento das “Novas Chamadas” econômicas e sociais.

No que tange ao trato da tecnologia, o modelo socioeconômico já impôs novos conceitos: antes, tecnologia era vista como a arte de fazer bem e com lucro; depois, numa visão mais sistêmica, aportou a idéia de ser a arte de fazer algo fisicamente factível, economicamente viável e mercadologicamente vendável e, mais modernamente, a tecnologia transcende as artes do fazer para a arte Auto-Reguladora das necessidades econômicas e sociais.

Importa, pois, perceber que o desempenho econômico de uma sociedade, a tecnologia auto-reguladora e as instituições formadoras para o mercado configuram um trinômio indissociável.

Se o modelo econômico e o referencial social impõem uma “Nova Ordem”, fica claro que a mudança de paradigmas faz-se mister. Por outro lado, na indissociabilidade daquele trio, as instituições formadoras têm que estar atentas à antecipação de tendências. E, numa antecipação de tendências, vislumbra-se, nessa era de informação e de conhecimento, que a “Nova Ordem” impõe o paradigma biológico numa transformação:

- dos modelos de gerência vertical para uma horizontal em rede de integração;
- de futuro, em função de resultados meramente econômicos baseado em valores compartilhados;
- onde o tempo reação/resposta deixa de ser em função do fluxo decisório hierárquico para uma reação/resposta em tempo real;
- onde a empresa e a organização mudam por iniciativa própria, adotando uma postura pró-ativa, sem esperar pressões externas, ao contrário do modelo atual, em que as mudanças ocorrem por meros acenos externos;
- dos modismos tradicionais em diagnósticos sob medida;
- onde o treinamento humano interno e externo nas organizações e empresas passem de formais a profissionais, consoante princípios de uma nova ética social;
- onde os sistemas em busca do ótimo, defendidos *a priori*, sejam respondidos com autonomia e flexibilidade.

Do exposto, percebe-se que há uma necessidade de se formarem novos atores para um mundo econômico e social vertiginosamente acelerado, daí o grande papel das instituições formadoras, o que demanda, por sua vez, um novo perfil de gestor público dentro de uma nova administração gerencial.

Hoje a atividade governamental está sendo redefinida, não apenas por uma concepção estratégica, mas respondendo a necessidades prementes e a uma receita tributária cada vez menor em termos relativos. Nos últimos anos, a maioria dos líderes públicos presumiam que o papel do governo era unidimensional, ou seja, coletar impostos e prestar serviços. Esse sistema funciona com relatividade quando a arrecadação cresce, porém, quando o crescimento diminui motivado por alguma flutuação cíclica, com crise fiscal, verifica-se que esse sistema não funciona.

Quando os cidadãos identificam problemas e pedem solução aos políticos, nesse caso geralmente se apresentam duas alternativas: ou aumentam impostos, ou simplesmente dizem não. Quem deseja ser um bom gestor, ou até mesmo buscar sua reeleição, terá enormes dificuldades dizendo não aos seus eleitores ou impondo-lhes aumento de seus sacrifícios ao elevar alíquota de impostos em contraponto a menor renda disponível. Alguns gestores usam alternativas como buscar recursos financeiros por meio de empréstimos, entretanto esse expediente somente posterga decisões mais autossustentadas, dificultando o equilíbrio do orçamento local.

Uma outra alternativa a ser utilizada por gestores na atualidade é aprender a trabalhar em conjunto com a comunidade envolvida, com a iniciativa privada, unindo esforços, facilitando soluções de problemas pela ação catalisadora envolvendo todo o cenário de clientes comprometidos na demanda final do bem ou serviço inerente àquele segmento do serviço público.

Existe uma diversidade de instrumentos à disposição do governo, como, tradicionalmente, criação de normas legais, regulamentação, política tributária, subsídios, empréstimos, contratações etc., e as inovadoras, como franquias, parcerias público-privadas, parcerias públicas-públicas, gerenciamento da demanda, informação etc. Esses instrumentos inovadores abrem perspectivas para uma nova forma de administração pública gerencial, requerendo gestores com um novo perfil de liderança, motivado por novas competências.

Para que ocorra competição no âmbito nacional e conseqüentemente internacional, as empresas precisam de “insumos”, como trabalhadores mais capacitados, capital mais barato,

boa infraestrutura, pesquisa em abundância, entre outros. Nessa perspectiva, o governo tem um importante papel no contexto moderno, devendo buscar a melhoria da educação, financiamentos orientados, investimentos em pesquisas nas universidades, além de ser fiscal da boa regulamentação, normatizador e fundamentalmente 'parceiro' das comunidades, dos empresários e parceiro de seu próprio segmento público.

Para a consecução de todas as mudanças que o mundo novo requer, para quebrar os paradigmas ultrapassados, há necessidade da introdução de mudanças nos grupos de interesse estratégicos do país, como professores, diretores, reitores, sindicatos, médicos, gestores públicos de um modo geral. O mundo atual, a globalização, o cidadão mais ciente de seus direitos, a democracia, a rapidez da informação, a tecnologia, a mídia, geram enorme pressão por mudanças e os gestores públicos têm sempre que defender o interesse geral da população contra interesses de grupos.

No atual contexto, os governos, as instituições clamam por flexibilidade de gestão, pois o mercado está em condições complexas, com mudanças bruscas e nem sempre previsíveis, onde não há espaço para burocracia, para gestores sem mobilidade e para morosidade nos processos. É difícil administrar, no serviço público, sem a renovação dos quadros para determinadas funções, ocupadas muitas vezes por servidores que há anos desempenham as mesmas tarefas e que apresentam defasagem de conhecimento e não têm interesse para adquirir novas competências, de forma a melhor atender a demandas atuais. Pode-se retomar o exemplo do servidor que é operador de telex, embora no serviço público atualmente não se utilize mais esse equipamento.

Com novas tecnologias, não somente o gestor público deve ter novas competências, mas também sua equipe. Os governos burocráticos não têm essa mobilidade, considerando o regulamento de pessoal do serviço público e a estabilidade estatutária que ainda existe para o funcionalismo. Assim, os gestores são prisioneiros de um monopólio da força de trabalho que, por sua vez, por conhecer essa prerrogativa, acomoda-se em suas rotinas e esquivam-se de adquirir habilidades e competências para acompanhar as mudanças, pois seus empregos estão garantidos, não existem alternativas de carreiras internas e os salários encontram-se estagnados. Numa empresa privada, esse quadro seria insustentável.

A autonomia e a flexibilidade devem existir em todos os campos, inclusive no de recursos humanos, pois, caso contrário, teremos servidores públicos monopolistas de funções não existentes e bloqueadores de novas funções, um problema contundente que precisa ser revertido. Quando um gestor decide mudar a estratégia de sua instituição, pode esbarrar nesse problema, pois, por exemplo, pode precisar de analistas de sistema para desenvolver novos *softwares* de informação e controle de matrículas de alunos, porém, na estrutura organizacional de sua instituição, só existem no quadro operadores de telex com ensino fundamental (quando completo), não capacitados para atender a essas necessidades e que, ao mesmo tempo, não podem ser substituídos.

Numa outra situação hipotética, um gestor que decidisse racionalizar a frota de automóveis de sua Instituição, limitando seu uso apenas a situações específicas, reduzindo a frota à metade, ou dando baixa em carros obsoletos que unicamente consomem recursos de manutenção onerando o orçamento, não poderia remanejar os motoristas para outras funções, nem substituí-los. Um caso verídico ilustra o exposto, tendo ocorrido em uma instituição pública de ensino na qual um motorista, cuja visão fora afetada parcialmente, teve que ser afastado de sua atividade por recomendação médica, embora estivesse apto fisicamente para exercer outras funções. Sua situação funcional, após avaliada pelo órgão superior competente, redundou em parecer final de que o servidor deveria ser mantido na carreira de motorista, pois, embora não pudesse mais dirigir, poderia prestar algum tipo de apoio ao setor.

Que apoio? Que estímulo esse servidor poderia ter para inovações? Como o gestor poderia melhor aproveitá-lo, se sua carreira continuaria a mesma?

A tecnologia tem favorecido a quebra da cultura, da morosidade e da estagnação tradicionalmente próprias da administração pública burocrática. Os excessos de burocracia costumam ser imputados a esses ambientes, onde o modelo de Max Weber encontrou perfeito *habitat*. No entanto, as transformações políticas, econômicas e sociais de agora e que se encontram impulsionadas, inclusive, pela modernidade das telecomunicações, terminarão por favorecer paradigmas que abram oportunidade para soluções criativas e diferenciadas e que façam frente a situações complexas.

As mudanças de cenário que vêm sendo observadas têm causa na atuação dos elementos humanos e na evolução do conhecimento. O grau de amadurecimento de uma sociedade encontra-se intimamente vinculado ao respectivo grau de amadurecimento dos indivíduos que a compõem, assim como ao seu maior ou menor grau de desenvolvimento cultural.

Segundo Ken Starkey (1997), no que tange ao convívio com a tecnologia, o novo modelo socioeconômico, que se faz sentir latente, impõe novos rumos, cuja evolução escalonada foi assim visualizada:

- primeiro momento - tecnologia como a arte de fazer bem e com lucro;
- segundo momento – tecnologia como uma visão mais sistêmica, trazendo a idéia de fazer algo fisicamente factível, economicamente viável e mercadologicamente vendável; e
- terceiro momento - tecnologia como aquilo que transcende as artes do fazer, caminhando para uma arte auto-reguladora das necessidades econômicas e sociais.

No que se refere ao conceito moderno de tecnologia, cabe notar que o desempenho econômico de uma sociedade, sua tecnologia auto-reguladora e as instituições formadoras para o mercado formam um trio biológico interdependente e indissociável. Antecipando tendências, já se percebeu, nessa era da informação e do conhecimento, que uma nova ordem direcionada à gestão pública vem impondo também um novo paradigma de transformação, nos termos acima referidos. O desenho dessa transição de paradigmas, no que se refere às possíveis mudanças de comportamento dessas instituições governamentais, deixa antever a evolução:

- de gerência vertical para gerência horizontal integrada;
- da visão de resultados meramente econômicos para a visão em valores compartilhados;
- do tempo de reação/resposta em função do fluxo decisório hierárquico para o tempo real;
- de uma ação de mudança impulsionada pelo ambiente externo para uma ação pró-ativa de mudança e independente dessas pressões;
- dos modismos tradicionais de comportamento para os diagnósticos sob medida;
- dos treinamentos formais de recursos humanos para os treinamentos fundamentados e inspirados nos princípios de ética social; e
- da preocupação exagerada na manutenção de sistemas ótimos para sistemas autônomos e flexíveis.

Do exposto, aponta David Nadler (1994) para a necessidade de investimento em atores e instituições com capacidade de adaptação e de ação necessárias a esse mundo de ações velozes e, em especial, nos gestores desse processo.

Um novo perfil de gestor público, nessa visão, substituirá a tradicional forma piramidal hierárquica pelo sentido policelular inteligente que, a partir daí, reconhecerá, tacitamente, que negócios, comportamentos e decisões não caminham em separado.

Por outro lado, necessidades estratégicas e tributárias vêm redefinindo as atividades governamentais. Diferentemente do que se pensava há alguns anos, o papel do governo deixou de ser entendido como unidimensional, ou seja, como o de coletor de impostos e prestador de serviços.

Considerando o atual cenário mundial, o papel do gestor público extrapolou as paredes de suas instituições específicas, envolvendo e abraçando a sociedade como um todo para fins de formação de competências relevantes. Transformou-se em um papel fomentador e integrador, aquele a ser assumido para a constituição dessas competências e dessa visão de um todo social.

A educação, inexoravelmente, carece de se render à parceria com o trabalho tendo em vista a preservação dos direitos do cidadão que, desde muito prejudicados pelas vantagens ilícitas de uns poucos, a partir de agora também se veem ameaçados pelo advento da globalização. O peso e morosidade da máquina pública para a introdução do perfil de competências reclamado ficam claros. Todo o contexto de recursos humanos carece de ser modificado e repensado, não só para fins da descrição de cargos, mas para fins de reformulação de todo o referido contexto.

O termo **Competência** existe no vocabulário de Recursos Humanos há muito tempo, seja nas questões referentes às especificações, seja nas definições de habilidades. Hoje retorna como destaque principal da ação de gestão de pessoas e organizações e sofre algumas mudanças interessantes. Uma dessas mudanças, por exemplo, está na possibilidade de considerá-la em conjunto e denominá-la como "modelos de competência", consignando um enunciado de perfil profissional. Em outro vertente, refere-se à definição das competências essenciais da organização, objetivando o atendimento às suas necessidades básicas para garantir seus resultados na demanda final. De outra forma a própria conceituação tem vários enfoques. Para alguns o conceito significa o conjunto de qualificações de um profissional. Para outros a competência necessita estar relacionada a resultados, portanto o conceito tem que estar relacionado à ação. Mas, no conjunto, a competência vem reunir abordagens que buscam, objetivamente, melhor aproveitamento dos recursos em direção aos resultados. Procura orientar para melhor análise na contribuição dos profissionais e melhor orientação para o seu desenvolvimento e retenção na Instituição (MOREIRA, 2000).

O termo **competência** buscou substituir a descrição de cargos e funções com que muitas vezes lidamos no serviço público. A competência do funcionário, conforme argumenta Moreira (2000), sobrepuja o conceito antigo de cargos e funções. Entretanto, o que se percebe é que no serviço público, diferentemente do entendimento do autor, um funcionário com mesmo cargo/função que outros não recebe avaliação diferenciada, mesmo quando busca a melhoria de sua formação acadêmica. Verifica-se, portanto, que o conjunto de competências pertence ao cargo ou função, e não ao profissional. Sendo assim, a fixação do valor remuneratório, embora devesse ser pautada no desempenho do profissional, baseia-se no cargo ou função que ocupa. Dentro desse contexto, qual o estímulo que a instituição está dando ao servidor para qualificar-se e aperfeiçoar-se? É um disparate que a servidores com grau de escolaridade e competência totalmente distintos se atribua o mesmo tipo de remuneração.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, muitas vezes podemos identificar esses casos, como o de servidores ocupantes de cargos de nível básico, embora detentores de escolaridade em nível de pós-graduação. Observamos, assim, um total engessamento nas competências dos profissionais da administração pública. À guisa de ilustração, recentemente uma dessas instituições teve um quadro aprovado para contratações, no qual existia o cargo de operador de telex, embora ela necessitasse, na verdade, de analistas de sistemas. Existia também na mesma portaria, em vigor até então, o cargo de datilógrafo, ao passo que a necessidade era de digitadores.

Como se percebe, não basta os conceitos de Recursos Humanos evoluírem. É necessário que todo o sistema público evolua na mesma direção. O conjunto de competências pertence, na verdade, ao profissional, e não ao cargo ou função que ele detém. Assim a remuneração deve ter por base a capacidade e o desempenho do profissional, e não o cargo ou função.

Ainda segundo Moreira (2000), para realizar uma ação, é necessário conhecer o alvo, ter habilidade para atingir tal objetivo, com autoridade para decidir e agir. Competência tendo como ingredientes habilidade, conhecimento e atitude faz o diferencial no resultado final da instituição. O servidor que detém conhecimento possui base técnica profissional para atender às demandas de seu cargo ou função. No âmbito das habilidades, a competência do funcionário diz respeito às suas **aptidões pessoais** e determinam a sua performance. A atitude refere-se ao servidor apresentar ação eficaz diante dos impasses, provendo soluções. Muitas vezes o que observamos no burocratismo são servidores doutrinados a executar sua função de forma mecanicista, automatizada, sem refletir sobre todas as nuances do processo. São servidores com ótica fragmentada, despojados da necessária visão global do processo, dele só conhecendo uma pequena parte, na qual atua de forma repetitiva em sua rotina diária. Com efeito, quando não se tem uma visão abrangente do todo, torna-se difícil a visualização de soluções alternativas para o enfrentamento dos problemas. Em uma instituição de ensino, por exemplo, onde o foco é o alunado, portanto o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, cada servidor deve ter a visão desse conjunto, e não apenas do segmento administrativo ou educacional a que pertence, sob pena de se cultivarem várias instituições dentro de uma, como pequenos “feudos” isolados, sem agregar maior valor ao conjunto.

Existe programa previsto para amenizar tais distorções no serviço público, de iniciativa da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SRH/MP, que propõe a implantação do Projeto Habilitar, sob a justificativa de estarmos diante do novo paradigma da economia globalizada, cujas principais características são empresas mais competitivas e cidadãos mais competentes, reconhecendo-se, assim, que o novo perfil profissional e o conceito de qualificação devem valorizar traços como participação, iniciativa, raciocínio e discernimento. Parte-se da constatação de que, nesse novo panorama que se instaurou, não basta ao indivíduo possuir habilidades manuais e disposição para cumprir ordens. É necessário, também, ampla formação geral e sólida base tecnológica.

Essa busca da melhoria da gestão de recursos humanos pretende atender a requisitos da própria inovação tecnológica e organizacional, tais como integração, confiabilidade e qualidade. Essa iniciativa, aliada a outro projeto, o FORMAR, configura estratégia de compensação de deficiências de escolaridade básica, que comprometem o desempenho mínimo do servidor/trabalhador. Pode-se dizer que essas medidas constituem um primeiro passo do governo federal na busca da adequação dos servidores ao novo cenário nacional e mundial das organizações e modelos de gestão pública. Porém, tais projetos ainda são tímidos diante da elevada demanda de conhecimentos requerida pelas transformações verificadas no novo milênio.

Com a entrada em vigor da Emenda Constitucional nº 19, em 5 de junho de 1998, e a sua regulamentação, que já começa a processar-se em escala nacional, notadamente a partir das propostas encaminhadas ao Congresso Nacional pelo Poder Executivo desde outubro de 1998, nota-se que a mudança de paradigma por ela operada terá efeitos imediatos e concretos sobre o perfil da força de trabalho do serviço público. Na verdade, a reforma administrativa busca a mudança dos modelos de gestão no que tange ao modelo burocrático para o gerencial. Uma das implicações é a quebra da prevalência do regime jurídico único estatutário, pois, com essa mudança, viabiliza-se a contratação de servidores pelo regime celetista, nas três esferas de governo, que poderão coexistir com servidores estatutários, onde apenas estes têm estabilidade no cargo e aposentadoria integral. Um dos objetivos do governo federal com essa alteração é a redução do gasto público com pessoal e encargos, valorização do comportamento gerencial no modelo de gestão, mudança do paradigma de que o servidor não pode ser demitido, quando muitas vezes não produz, cumprindo apenas sua carga horária, já que o servidor sob novo regime, caso não tenha comprometimento com as metas governamentais, após processo devidamente constituído, poderá ter sua demissão justificada por falta de produtividade.

Na verdade, o próprio servidor estatutário, não obstante a prerrogativa de estabilidade, também poderá ser desligado por necessidade de redução de gastos, caso haja excesso de despesa, ou em função de desempenho insuficiente, aferido em processo regular de avaliação e sujeito a regulamentação em lei complementar em tramitação na Câmara dos Deputados. Ao rigor dessa lei, em sua forma originalmente proposta pelo Executivo, o servidor que, no decorrer de dois anos consecutivos, tiver seu desempenho julgado insuficiente, com base em pontuação inferior a 40% do total de pontos relativos à avaliação, poderá ser desligado. Outra proposta do governo é que sejam estatutários somente os servidores das atividades exclusivas do Estado, como carreiras políticas, jurídicas, diplomática e fiscais. Dessa forma os demais servidores ficam sob a égide da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. As remunerações dos servidores, inclusive celetistas, somente poderão ser alteradas por lei. Esse servidor, celetista ou estatutário, poderá ainda ser recompensado mediante o pagamento de adicional ou prêmio de produtividade, na forma do art. 39, § 7º da CF, e se vincula à celebração de *contratos de gestão*. Essas variáveis são associadas às concepções da administração gerencial, o que fortalece a figura dos gerentes, que buscarão resultados mais eficientes.

A administração pública que resulta desse processo busca uma administração mais transparente ou socialmente controlada. A idéia do governo federal é estender ao cidadão a participação no processo decisório, assim como regular as reclamações relativas à prestação de serviços públicos, a avaliação periódica, interna e externa, da sua qualidade, e o acesso do usuário a registros e informações. Um outro ponto importante é o fato de que, conforme previsto no art. 39, § 3º, da CF, a União e os Estados deverão manter escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento dos servidores. Com essas escolas específicas, estabelece-se uma forma de criar carreiras do Ciclo de Gestão dos Gastos Públicos, cujo ingresso é vinculado à submissão a processos de formação em escola de Governo, instituindo-se, dessa forma, mecanismos efetivos que assegurariam meios para uma mudança qualitativa que deve ser o pressuposto para uma reforma nos modelos de gestão pública.

Tendo em vista o crescente uso de tecnologias, a necessidade de competências essenciais compatíveis e a remodelação do sistema de gestão, algumas medidas do governo propuseram-se a dar conta da tarefa de reorganização das instituições públicas com o objetivo de atendimento às novas demandas.

3. CAPÍTULO III

A AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NO CONTEXTO DA GESTÃO DE INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

As tendências internacionais, tanto em realidades mais próximas da nossa como nas mais distantes, acentuam a importância da formação geral na educação básica, não só para a continuidade da vida acadêmica como, também, para uma atuação autônoma do sujeito na vida social, com destaque à sua inserção no mercado de trabalho, que se torna mais e mais competitivo. Esta formação deve ser compreendida como uma sólida aquisição dos conteúdos tradicionais das ciências e das artes associada ao desenvolvimento de estruturas capazes de operacionalizá-los no enfrentamento de problemas apresentados pela realidade social, cada vez mais complexa, e numa dinâmica de tempo progressivamente acelerada.

Esta rapidez com que as mudanças sociais se processam e alteram nossa vida cotidiana impõe um padrão mais elevado para a escolaridade básica, e o projeto pedagógico da escola deve objetivar o desenvolvimento de competências com as quais os alunos possam assimilar informações e utilizá-las em contextos adequados, interpretando códigos e linguagens e servindo-se dos conhecimentos adquiridos para a tomada de decisões autônomas e socialmente relevantes.

Estas premissas já estão delineadas na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996), que introduz profundas transformações no ensino médio, desvinculando-o do vestibular, ao flexibilizar os mecanismos de acesso ao ensino superior, e, principalmente, delineando o perfil de saída do aluno da escolaridade básica, ao estipular que o educando, ao final do ensino médio, demonstre:

- I – domínio dos princípios científicos e tecnológicos que presidem a produção moderna;
- II – conhecimento das formas contemporâneas de linguagem;
- III – domínio dos conhecimentos de Filosofia e de Sociologia necessários ao exercício da cidadania.”

No âmbito dessas mudanças, a LDB determina, inclusive, que a União organize processo nacional de avaliação do rendimento escolar, para todos os níveis de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino.

O Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM foi instituído pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais — INEP, em 1998, para ser aplicado aos alunos concluintes e aos egressos deste nível de ensino. O ENEM realiza-se anualmente, com o objetivo fundamental de avaliar o desempenho do aluno ao término da escolaridade básica, para aferir o desenvolvimento de competências fundamentais ao exercício pleno da cidadania.

É nessa perspectiva que o INEP vem realizando o ENEM, para o universo de alunos concluintes e de egressos deste nível de ensino.

Esse exame difere de outras avaliações já propostas pelo Ministério da Educação. Centra-se na avaliação individual de desempenho por competências e habilidades e vincula-se a um conceito mais abrangente e estrutural da inteligência humana. O exame é constituído de questões objetivas e uma redação e abrange as várias áreas de conhecimento em que se organizam as atividades pedagógicas da escolaridade básica no Brasil.

Para estruturar o exame, concebeu-se uma matriz com a indicação de competências e habilidades associadas aos conteúdos do ensino fundamental e médio que são próprias ao sujeito na fase de desenvolvimento cognitivo, correspondente ao término da escolaridade básica. Tem como referência a LDB, os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), a Reforma do Ensino Médio, bem como os textos que sustentam sua organização curricular em Áreas de Conhecimento, e, ainda, as Matrizes Curriculares de Referência para o SAEB.

A realização anual do ENEM junto aos alunos que completaram ou estão completando a escolaridade básica poderá fornecer uma imagem realista e sempre atualizada da educação no Brasil, pois o Exame tem como objetivo geral avaliar o desempenho dos alunos, ao término do Ensino Médio, para aferir o desenvolvimento das competências fundamentais ao exercício da cidadania.

Com a aprovação da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, regulamentada pela Portaria MEC Nº 2.051, de 09 de julho de 2004, ficou “instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES”, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes”. Reza também o texto legal que “o SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidade sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.” Os princípios de avaliação presentes no SINAES buscam contemplar a complexidade do ensino superior brasileiro, articulando as dimensões do processo de ensino, aprendizagem, capacidade institucional e responsabilidade social da instituição.

O SINAES, sob a coordenação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior – CONAES, lastreia-se, para a consecução de suas finalidades, em princípios fundamentais: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, baseada no entendimento de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; continuidade do processo avaliativo.

Para a aplicação do SINAES, de acordo com a proposta do MEC, utilizam-se três diferentes instrumentos de avaliação, quais sejam:

1. Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES), desenvolvido em duas etapas principais: a) auto-avaliação – coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada Instituição de Educação Superior; e b) avaliação externa, procedida por comissões designadas pelo INEP, consoante diretrizes estabelecidas pela CONAES.

2. Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), em que são avaliados os cursos de graduação mediante instrumentos e procedimentos que abrangem visitas *in loco* de comissões

externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.

3. Avaliação do Desempenho do Estudante (ENADE), aplicado aos estudantes dos cursos de graduação. Anualmente o Ministério da Educação, com base em indicação da CONAES, define as áreas que participarão do ENADE.

O ENADE, parte integrante do SINAES, tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Ficou igualmente estabelecido em lei que o ENADE (1) será aplicado periodicamente, admitida a utilização de procedimentos amostrais aos estudantes de todos os cursos de graduação ao final do primeiro e do último ano de curso e (2) que a avaliação do desempenho dos estudantes de cada curso será expressa por meio de conceitos, ordenados em uma escala com 5 (cinco) níveis, tomando por base padrões mínimos estabelecidos por especialistas das diferentes áreas do conhecimento.

O ENADE teve sua primeira versão realizada em todo o país em 7 de novembro de 2004, com a aplicação do Exame abrangendo treze áreas do conhecimento (Agronomia, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Serviço Social, Terapia Ocupacional e Zootecnia).

A avaliação do ENADE inclui grupos de estudantes dos referidos cursos, selecionados por amostragem, os quais se encontravam em momentos distintos de sua graduação: um grupo, considerado ingressantes, que se encontrava no final do primeiro ano; o outro grupo, considerado concluinte, que estava cursando o último ano. Os dois grupos de estudantes foram submetidos a mesma prova.

O ENADE foi operacionalizado por meio de quatro instrumentos:

- 1) A prova, aplicada a ingressantes e concluintes de cada curso;
- 2) o Questionário de Impressões sobre a Prova, preenchido pelos participantes juntamente com a prova;
- 3) o Questionário Sócio-Econômico, questionário com 103 questões, enviado aos estudantes antes do dia da prova e entregue por eles no dia do exame;
- 4) o Questionário aplicado aos Coordenadores de Curso, respondido por eles *on line* até 15 dias após a aplicação do Exame.

A Prova, como parte integrante do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, conforme reza a Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, tem por objetivo aferir o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, às suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e às suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento, contribuindo assim para a avaliação dos cursos de graduação.

O Questionário de Impressões sobre a Prova tem por objetivo verificar como o estudante se posiciona com relação a aspectos específicos da prova, seu formato, seu tamanho, seu nível de dificuldade, a natureza das questões.

A finalidade da aplicação do Questionário Sócio-econômico é compor o perfil dos estudantes, integrando informações do seu contexto às suas percepções e vivências, bem como investigar a percepção desses estudantes frente à sua trajetória no curso e na Instituição

de Educação Superior (IES) por meio de questões objetivas que exploram a função social da profissão e os aspectos fundamentais da formação profissional.

Por fim, o Questionário do Coordenador do Curso tem por objetivo colher as impressões dos coordenadores de curso, tanto sobre aspectos da prova, quanto sobre o projeto pedagógico e as condições gerais de ensino em seu curso.

A Prova tem características diferenciadas de outras avaliações já realizadas para esse fim. Sua ênfase não recai exclusivamente sobre o conteúdo, uma vez que abrange amplamente o currículo e investiga temas contextualizados se atuais, problematizados em forma de estudo de caso, situações-problema, simulacros e outros. É composta de duas partes: a primeira parte, denominada formação geral, apresenta-se como componente comum às provas das diferentes áreas, que investiga competências, habilidades e conhecimentos gerais que os estudantes já teriam desenvolvido no seu repertório, de forma a facilitar a compreensão de temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão e à realidade brasileira e mundial; a segunda parte, denominada componente específico, contempla a especificidade de cada área, tanto no domínio dos conhecimentos, quanto nas habilidades esperadas para o perfil profissional.

Os resultados do ENADE são expressos mediante sete relatórios distintos, de acordo com o público preferencial a que se destinam:

- (1) o Relatório de área, específico de cada uma das áreas do conhecimento, disponibilizados na página do INEP, e que apresenta, em grande detalhe, além da mensuração quantitativa do desempenho dos estudantes na prova e de inúmeras correlações estatísticas, uma análise qualitativa acerca das características desejáveis à formação do perfil profissional pretendido. O seu público preferencial são os professores e especialistas das áreas do conhecimento que tiveram os seus estudantes submetidos à prova.
- (2) o Relatório dos Cursos, enviado a cada um dos coordenadores de cada um dos 2.184 cursos participantes do ENADE, com análises do desempenho dos ingressantes e concluintes do curso e da área no Brasil e nas diferentes regiões do país, nas diferentes organizações acadêmicas e dependências administrativas. Os leitores preferenciais deste relatório são os coordenadores de curso, os professores atuantes no curso e os estudantes, ingressantes e concluintes, que nele estudam;
- (3) o Relatório da Instituição, enviado aos dirigentes máximos de cada instituição, informando o desempenho dos estudantes dos vários cursos da instituição que participaram do exame. O acesso a este relatório está temporariamente restrito ao pesquisador institucional indicado pelo dirigente máximo da instituição;
- (4) o Boletim de Desempenho de Estudante, informando a cada um dos indivíduos participantes seu desempenho médio e do de seus colegas de curso e de área. Este relatório, que tem por objetivo permitir que o ingressante e o concluinte, por meio da comparação com o desempenho de seus colegas de área e de curso, compreendam melhor o seu próprio desempenho na prova, é privativo dos estudantes, com o acesso disponibilizado pela *internet* mediante senha individual;
- (5) a Tabela de Desempenho e de Conceitos dos Cursos (tabelão), apresentando o desempenho médio de ingressantes e concluintes de cada curso e a relação dos conceitos de cada curso. Estas informações são apresentadas em ordem alfabética,

por instituição, sendo inicialmente disponibilizadas aos coordenadores de curso e dirigentes das IES, na página do INEP;

- (6) o Resumo, também disponibilizado na página do INEP e amplamente distribuído aos órgãos de imprensa, cujo objetivo é apresentar, de forma simples e sintética, uma análise global dos dados sobre o desempenho dos estudantes na prova e sobre a avaliação de ingressantes e concluintes a respeito de seus cursos, englobando professores, projeto didático-pedagógico, instalações e suas expectativas como futuros profissionais atuantes na área e como cidadãos atuantes na sociedade;
- (7) o Relatório Técnico-Científico, cujo objetivo é analisar com profundidade e rigor científico cada uma das 40 questões de cada uma das 13 provas, além de cada uma das questões dos diversos questionários aplicados, buscando verificar, através de cruzamentos estatísticos, entre outros, o seu grau de confiabilidade e a sua capacidade de testar as habilidades, competências e conteúdos propostos. O seu público-alvo preferencial é a comunidade de especialistas em exames de larga escala e os pesquisadores em geral.

Este conjunto de relatórios deve ser complementado por simpósios temáticos e por seminários com coordenadores de curso e com as comissões assessoras de áreas, além de especialistas nas várias áreas do conhecimento, com o objetivo de garantir o mais amplo uso dos resultados no melhoramento dos processos de ensino-aprendizagem e no aperfeiçoamento constante das diversas condições de ensino e do próprio sistema de avaliação dos cursos de graduação.

O INEP, como instituto dedicado aos estudos e pesquisas educacionais, se coloca à disposição de todos aqueles – professores, pesquisadores, jornalistas e estudiosos da educação superior – que estejam dispostos a conhecer com mais profundidade as características e contribuições do novo exame.

São extremamente importantes as questões que os instrumentos do ENADE revelam, não só sobre o desempenho de nossos estudantes nas diferentes áreas do conhecimento e em diferentes momentos de sua trajetória no curso, mas sobre o perfil dos docentes, os métodos e técnicas de ensino, as condições dos laboratórios, as bibliotecas e salas de aula, a aderência do projeto pedagógico às diretrizes curriculares e às demandas, necessidades e sonhos de seu entorno social, enfim, sobre a atmosfera que faz a vida da educação superior brasileira. A riqueza dos dados torna imperativa e urgente a sua apropriação e interpretação por toda a comunidade de pesquisadores e pela sociedade brasileira.

Que **possibilidades e preocupações** colocam-se para os gestores de instituições de educação pública diante da abrangência e grau de exigência de informações dos programas de avaliação atualmente vigentes no âmbito do sistema nacional de ensino no País?

1. Do ponto de vista das **possibilidades**, tomadas as ações avaliativas não em acepção reducionista, como forma de controle, mas em perspectiva crítica e democrática, entende-se que a participação das instituições educacionais nos sistemas e programas de avaliação encaminhados pelo Governo possam favorecer:
 - a sustentação de uma política educacional ancorada na análise de dados quantitativos e qualitativos que devem orientar/reorientar ações, procedimentos, investimentos em todos os níveis e modalidades de ensino viabilizados pelas diferentes instituições (escolas de ensino fundamental e médio, instituições de educação profissional e tecnológica, instituições de educação superior etc.), impactando em benefício da população atendida;

- a visibilidade conferida às ações assumidas pelas instituições – seja em termos do quantitativo de atendimento, seja em termos da qualidade desse atendimento, fomentada por informações e comprovações de caráter pedagógico e administrativo de que vêm sendo alimentados os sistemas e programas, a exemplo de: existência de projetos político-pedagógicos; adoção de inovações metodológicas; apoio ao aperfeiçoamento docente e qualificação dos demais participantes do corpo escolar; investimento em infraestrutura física e material dos ambientes de investigação e aprendizagem, como bibliotecas e laboratórios; utilização dos recursos de tecnologia da informação por meios eletrônicos;
 - a permanente e progressiva responsabilização das instituições com respeito a suas finalidades, objetivos, função social, pelo exercício do acompanhamento induzido pelos sistemas, programas e ações avaliativas, redundando em contribuição ao seu auto-conhecimento e aprimoramento;
 - o crescimento da comunidade interna – corpo docente e discente, gestores e técnicos-administrativos – e externa, pelo desafio e compromisso de participar das iniciativas de acompanhamento e avaliação da ação institucional.
2. Do ponto de vista das **preocupações**, tomada a responsabilidade pública dos gestores das instituições educacionais frente a sistemas e programas de caráter mandatário, é preciso considerar o universo de demandas avaliativas a que sua instituição está submetida e o *modus operandi* de responder a tais demandas.

No caso de instituições federais de ensino que, em suas atividades acadêmicas, incluem o ensino em diferentes níveis e modalidades (cursos de ensino médio e técnico, cursos superiores de tecnologia e outros de graduação, cursos em programas de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*) além da pesquisa e da extensão, essa responsabilidade precisa ser de muitos.

De todo modo, cabe às instâncias competentes da Instituição zelar para que se valorizem as ações de avaliação e se apoiem as condições objetivas de sua realização. Isso pressupõe:

- gestão democrática e descentralizada, com compromisso e participação das diferentes instâncias acadêmicas e administrativas;
- conhecimento da legislação educacional e acompanhamento permanente de sua atualização;
- atribuição de responsabilidades específicas aos dirigentes acadêmicos e a gestores de bancos de dados internos e de alimentação de sistemas de informação externos;
- manutenção de infraestrutura de tecnologia da informação compatível com as demandas internas e externas;
- viabilização das condições pedagógicas, docentes e de infraestrutura condizentes com as ações de ensino, pesquisa e extensão assumidas institucionalmente;
- incentivo à atuação da Comissão Permanente de Avaliação (CPA) na avaliação institucional (avaliação interna);
- consideração dos indicadores de acompanhamento e avaliação internos e externos na reorientação das ações institucionais, atualizadas em planejamento (PDI, PPA, POA).

São exemplos de questões atuais para as Instituições Federais de Ensino, em atenção às ações avaliativas empreendidas pelos órgãos de Governo e orientação de políticas públicas:

- estudar os resultados do SAEB no respectivo Estado e desenvolver ações em favor da democratização de acesso aos cursos técnicos em suas diferentes Unidades de Ensino;
- discutir a oportunidade de aproveitamento dos resultados do ENEM no processo seletivo aos cursos de graduação;
- envidar esforços para o credenciamento de cursos superiores de tecnologia;
- conseguir o padrão máximo de avaliação em todos os cursos de graduação;
- responder aos indicadores da CAPES e do CNPq no credenciamento dos cursos de mestrado, como possibilidade de implantação do doutorado;
- aumentar o índice de grupos consolidados de pesquisa;
- efetuar estudos de demanda e de desempenho de alunos nos diferentes cursos oferecidos pela Instituição, para, inclusive, subsidiar as medidas referentes às políticas de inclusão (cotas).

Entre as preocupações cabe, por fim, destacar a tensão sempre existente entre o real e o possível na administração pública.

Se o planejamento, sustentado em diretrizes de ação, certamente contribui para a consecução de metas estabelecidas, não se constitui em condição suficiente para responder às necessidades institucionais percebidas na avaliação. Por exemplo, a autonomia relativa da gestão de recursos financeiros e de pessoal impede fazer frente a ações que demandam intervenção imediata. O contingenciamento no repasse de verbas e as restrições de execução orçamentária são agravantes à escassez dos valores, ainda insuficientes. No que toca aos recursos humanos, a impossibilidade de reposição de quadros docentes e técnicos representa impasse para a sustentação das próprias atividades assumidas, conforme descrito no capítulo anterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Reflexionando sobre o exposto, julgou-se pertinente considerar que, em conjunto, os fatos do trabalho consubstanciados nos referenciais teóricos explorados pelo tema, quais sejam: os **modelos de gestão burocrática e gerencial**, a evolução **das tecnologias de informação**, os **sistemas de avaliação** e o **perfil dos profissionais** envolvidos no processo concorreram para a configuração do cenário de gestão que hoje se apresenta. As intervenções promovidas pelo poder central, via informatização dos sistemas operacionais de informação de relevância, e pelo gestor local, via desenvolvimento organizacional, ocasionaram, no tecido institucional em estudo, efeito previsível.

Em termos da intervenção do poder central, via informatização dos sistemas operacionais de informação de relevância, viu-se um cenário onde a máquina inteligente, longe de servir como instrumento eficiente de gestão da informação, passou a ser incorporada aos padrões automatizados do burocratismo. Os processos de trabalho, em detrimento dos ganhos em transparência, permaneceram lentos, complexos, com dificuldades de operação e com baixo índice de qualidade.

E, em termos da intervenção promovida pelo gestor local, via ações de desenvolvimento organizacional, foram detectadas vantagens no que se refere à redução do tempo de operação, à participação dos segmentos institucionais, ao compartilhamento de responsabilidades, à redução dos custos de compras e à definição e cumprimento de competências.

No entanto, persistiram as resistências das pessoas, o excesso de normas legais, a falta de senso crítico com vistas à melhoria dos processos de trabalho e da própria qualidade de vida dos atores envolvidos.

Em detrimento dos ganhos apontados, o cenário atual, no que se refere à proposta governamental de mudança do estilo de gestão, permanece praticamente inalterado. Inexistem condições de desempenho suficientes e com poder de alavancagem que conduzam a esse fim. Nesse sentido, a questão a ser observada se fundamenta, justamente, no contraponto entre as duas modalidades de intervenção explicitadas neste documento e que dá mostras da necessidade de uma ação de profundidade que comprometa as pessoas envolvidas com os resultados pretendidos.

Diferentemente do estilo de intervenção adotado pelo gestor local, a introdução das novas tecnologias de informação, pelo poder central, alterou os processos operacionais de gestão a partir de parâmetros impostos e não poderia pretender, por esse mesmo motivo, a alteração do cenário, refratário, da gestão tradicionalmente adotada. A proposta permaneceu em nível de política de governo e não desceu em nível de estratégia e tática de operação, nem tampouco se preocupou em estabelecer um programa de gestão de mudança de modo a prevenir resistências internas. A própria atitude governamental, que desconsiderou princípios básicos de gestão de pessoas e de organizações, denota a permanência de um perfil de gestor que parece ser causa da cultura que não logrou transmutar.

Destacaram-se, nesse cenário de circunstâncias, os seguintes aspectos do comportamento das organizações:

□ gestão do sistema de informação – a cultura das organizações, no Brasil, quer sejam públicas ou privadas, em função da forte influência da Burocracia, apresenta uma tendência ao conservadorismo, enquanto resiste aos modos de atualização. O modo de organização em degraus hierárquicos tem moldado esse sistema de organização social, delineando não só perfis de indivíduos que não compreendem o significado de seus trabalhos,

como também de organizações que trabalham para dentro de si mesmas e que não ousam mirar no espelho do mundo exterior para buscar a sua sobrevivência.

A cultura na estrutura de uma instituição como a estudada é tão fundamental quanto a sua estratégia para a definição de um alto desempenho. Ela é um reflexo do perfil que a organização traça para si própria (SHERMERHORN, 1999). Desse modo, entende-se que o perfil profissional traçado para os indivíduos nas organizações públicas corresponde a uma imagem micro não só de suas respectivas culturas, mas também do seu gestor.

No lugar de projetar do alto para baixo, a resposta é projetar do centro para os lados, começando com unidades como as instituições federais de ensino superior, de modo a alterar as superestruturas administrativas, mantendo-as com tamanho mínimo. Com isso teremos que projetar os processos de trabalho antes de projetar a estrutura organizacional. No lugar de construir uma organização em torno de uma hierarquia e da divisão do trabalho, óptima-se por privilegiar a análise das etapas do processo de trabalho e pelo desenho de cargos significativos para indivíduos e equipes, de acordo com cada necessidade (NADLER, 1994).

□ perfil da organização pública - o perfil da organização pública, no que se refere aos seus níveis operacionais e intermediários, é um perfil autocrático que não dá margem ao Gerencialismo pretendido. O discurso Gerencialista só se justifica na hipótese de estar voltado para camadas centrais e superiores de seu corpo profissional (formação de gestores públicos). Os indivíduos que labutam nessas camadas sociais não contempladas das organizações públicas não foram e continuam não sendo preparados para contribuir para o desenvolvimento pleno da gestão.

□ tecnologia da informação - em termos dos argumentos apresentados vale considerar o aspecto concernente ao valor da comunicação & informação nestes tempos de globalização. E ainda das habilidades intelectuais em relação ao trato com essas mesmas informações. A sombra do Burocratismo sobre o Gerencialismo condena à instalação de uma gestão inteligente e ágil para fazer face ao fenômeno histórico contemporâneo que prima pela velocidade e pela subjugação das distâncias globais. A tecnologia da informação não pode ser entendida como condição para a gestão eficaz. Ela é ferramenta para a gestão, dado que não reúne meios de substituir o talento e o pensamento inteligente do homem, como também de anulação da natureza social da Ciência da Administração.

Esse conjunto de idéias conduz a concluir que o feito de transparência das ações governamentais dirigido à sociedade como um todo por intermédio de sistemas informatizados de informação carece de ser embasado e estendido em nível de sua gestão interna. Até mesmo em função de sua responsabilidade social.

No tocante aos sistemas de avaliação institucional, é importante que os dados apurados sejam submetidos a uma análise institucional sob o ponto de vista qualitativo, de forma que a avaliação possa produzir efeitos positivos, contribuindo para a melhoria da gestão acadêmica e, conseqüentemente, do processo ensino-aprendizagem promovido pela Instituição. Nesse aspecto, cumpre ao gestor cuidar para que os dados da avaliação sejam sistematizados e compartilhados com a comunidade, disseminando-os em todas as instâncias institucionais, para o que se torna de grande valia a utilização das ferramentas de TI. A partir desse procedimento, cabe ao gestor fomentar reflexões na comunidade acadêmica sobre a necessidade de introdução de mudanças, como reorganização/atualização dos currículos, dos instrumentos e técnicas de avaliação adotados, enfim, da própria prática pedagógica do corpo docente, sem dúvida devendo-se envolver, nesse processo, a figura principal e a quem se dirige todas as ações, ou seja, o próprio aluno. O resultado das avaliações, no âmbito institucional, deve, enfim, contribuir para o próprio processo de tomada de decisões do gestor,

na direção de aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento da Instituição, conduzindo a ações verdadeiramente de qualidade.

A despeito de os resultados das avaliações serem positivas ou não para a Instituição, devem concorrer para a melhoria do processo educativo, sob pena de não se explorar o efeito transformador que pode derivar das avaliações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Jackeline Amantino. (2001) **O processo de Inovações nas Organizações Públicas: integrando conceitos às práticas**. In: ENANPAD, Campinas.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. (2001) **Lei da Responsabilidade Fiscal: uma abordagem gerencial**. Brasília: Conselho Federal de Administração

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay; (2002) **Sistemas de Controle Gerencial**. Trad. Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas

BITTENCOURT, Claudia. (2001) **A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional – A Experiência de Três Empresas Australianas**. In: ENANPAD, Campinas.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 09 ago.1943. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br>>. Acesso em: 31 out.2009

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 dez. 1996.

BRASIL. Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 abr.2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n. 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 jul.2004.

BRASIL. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. **Parâmetros Curriculares Nacionais: ensino médio**. Brasília: MEC/SEMTEC, 1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. (1999) **A Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Record.

CAMPOS, Renato de; SANTOS, Luciana Rocha dos (2001) **Modelagem de Processos e Definição de Requisitos para Sistemas de Informações para a Previsão de Demanda**. In: ENANPAD, Campinas.

CASTANHEIRA, Maurício (2001). **Uma Ética para a Civilização Tecnológica**. Rio de Janeiro: Papel & Virtual.

DELLARETTI FILHO, Osmário; DRUMOND, Fátima Brant. (1994) **Itens de Controle e Avaliação de Processos**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

FERRANTE, Augustin J.; RODRIGUEZ, Martius V. (1995) **Tecnologia da Informação e Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: IBPI PRESS

GOLEMAN, Daniel. (1995) **Inteligência Emocional**. Trad. de Marcos Santarrita, Rio de Janeiro: Objetiva

KELF, Ken Starkey.(1997) **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura

KEEN, Peter G. W.(1996) **Guia Gerencial para a Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus

LOJKINE, Jean (1999) **A Revolução Informacional**. Trad. José Paulo Netto. 2. ed. São Paulo: Cortez

MACHADO JR, José Teixeira; REIS, Heraldo da Costa. (2001) **A Lei 4320 Comentada** 30. ed. Rio de Janeiro: IBAM

MEIRELLES, Hely Lopes. (1999). **Licitações e Contratos Administrativos**. 12. ed. São Paulo: Melhoramentos

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. (2000). **Administração de Recursos Humanos**. Trad. de Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas

MOREIRA, Bernardo Leite. (2000). **O Ciclo de Vida nas Empresas – Uma Análise**. Rio de Janeiro: STS

MOTTA, Paulo Roberto. (1996). **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record

NADLER, David; GERSTEIN, Manc; SHAW, Robert. (1994) **Arquitetura Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus.

O'BRIEN, James A. (2001) **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. Trad. Cid Knipel Moreira. 9. ed. São Paulo: Saraiva

OSBORNE, Davi; GAEBLER Ted (1994) **Reinventando o Governo - Como o Espírito Empreendedor está Transformando o Setor**. Trad. de Sergio Fernando Guarishi Bath e Ewandro Magalhães Junior. Brasília: Editora Comunicação.

PEREIRA, Maria Isabel, (2000) **Modelo de Gestão - Uma análise Conceitual**. Rio de Janeiro: Pioneira.

PORTER, Michael E. (1986) **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência**. Trad. de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus.

REGIS, Helder Pontes; CALADO, Sônia Maria Rodrigues (2001) **A Motivação para Participar do Programa da Qualidade do CEFET-PB: Um Exame com Base na Teoria da Expectância**. In: ENANPAD, Campinas.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. (2001) **E Como Fica a Questão do Controle dos Serviços Públicos no Novo Gerencialismo?**. In: ENANPAD, Campinas.

SCHERMERHORN, JR, John R. (1999) **Fundamentos de Comportamento Organizacional**, 2. ed. Porto Alegre: Bookman

SILVA, Edimilson Avelino da. (1984) **Um Estudo Sobre a Área de Sistemas de Informação: Confronto entre Porte e Aspectos Gerenciais**. Tese de Doutorado – Department of Civil Engineering. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge: Irwig. Henry G.

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da (2001) **Os Sistemas de Informações e as Novas Formas Organizacionais**. In: ENANPAD, Campinas.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de, et al (2001) **O Lado Humano da Tecnologia: um Estudo Exploratório sobre os Paradoxos Organizacionais dos Sistemas de Informação**. In: ENANPAD, Campinas

WALTON, Richard E. (1993) **O Tecnologia de Informação – O uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem comparativa**. Rio de Janeiro:Atlas.

ZUBOFF, Shoshana. (1988) **In the age of the smart machine: the future of work end power**. Nova York: Basic.