

GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS IFES: UM ESTUDO SOBRE A INOVAÇÃO NA OCUPAÇÃO DE CARGOS DE CONFIANÇA POR MEIO DE ELEIÇÕES DIRETASⁱ

RESUMO

Este artigo analisa a perspectiva dos ocupantes de cargos de direção do Instituto Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte, quanto à inovação de se estabelecer eleições para todos os ocupantes destes cargos. A pesquisa foi realizada como estudo de caso descritivo explicativo, fundamentada em revisão de literatura sobre os temas de ocupação de cargos de confiança e gestão democrática. Para tal, foram aplicados questionários com uma amostra de servidores ocupantes de cargos de direção contendo questões estruturadas e não estruturadas. Os resultados indicaram que, apesar de haver uma razoável aceitação à iniciativa, ficou evidente o receio em relação aos problemas que podem prejudicar a gestão da instituição. Verificou-se também a ausência de elementos que comprovem que efetivamente essa iniciativa gera maior grau de comprometimento da comunidade acadêmica com a gestão da instituição.

Palavras-chave: Cargos de Confiança, Gestão Democrática, Inovação.

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN FEDERAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A STUDY ON INNOVATION IN THE OCCUPATION OF POSITIONS OF TRUST THROUGH DIRECT ELECTIONS

ABSTRACT

This article analyzes the perspective of the occupants of management positions of the Federal Technological Education Institute of Rio Grande do Norte, with respect to the innovation of establishing elections for all the occupants of these positions. The research was carried out as an explanatory descriptive case study, based on literature review on the topics of occupation of positions of trust and democratic management. For this purpose, questionnaires were applied with a sample of employees occupying management positions containing structured and unstructured questions. The results indicated that, although there is a reasonable acceptance of the initiative, there was a clear concern about the problems that may affect the institution's management. It was also identified a lack of elements that prove that this initiative effectively generates a higher level of commitment by the academic community to the institution's management.

Keywords: Positions of Trust, Democratic Management, Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente a administração pública brasileira vem sendo marcada por uma forte presença patrimonialista em suas relações, principalmente quando se trata da nomeação de pessoas para exercer funções públicas. Como consequência desse comportamento personalista que permeia a sociedade brasileira, amplamente retratada por autores como Faoro (1993) e Holanda (1995), vê-se a intensa relação clientelista e de patronagem que assola a administração pública, mesmo nos tempos da nova gestão pública, ou gerencialismo como fora intitulado por Bresser Pereira (1996).

Longe de ter vivenciado uma burocracia “pura”, conforme Weber (2012), o Brasil vem sofrendo uma série de barreiras à profissionalização dos gestores públicos, sendo uma dessas, o caráter exageradamente político dado ao provimento de cargos de confiança, em todas as esferas da administração pública (federal, estadual e municipal), independente de ser parte da administração direta ou indireta. Essa forma de como se dá a nomeação desses cargos, muitas vezes, não tem por primazia a competência ou expertise para exercer a função, mas, sobretudo, interesse relacionado aos arranjos políticos partidários ou simples troca de favores, podendo esta prática ser considerada um resquício do patrimonialismo ainda pulsante, mesmo em ambientes, cuja cultura organizacional já aponta para modelos de gestão democrática e participativa, como é o caso das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES.

No âmbito da educação pública brasileira, verifica-se que a gestão democrática é elevada ao patamar de princípio, devendo ser observado em todas as esferas governamentais, devidamente expresso na Constituição Federal de 1988 e reforçado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de 1996. A aplicação desse princípio, quando se trata de gestão pública, pode ser percebida por meio de diferentes ações, seja pela ampliação de espaços de participação da sociedade, por meio da formação de conselhos consultivos e deliberativos, seja pela realização de eleições para escolha do gestor máximo da instituição de ensino.

A eleição para dirigentes nas instituições de ensino é hoje amplamente disseminada no Brasil como iniciativa de democratização da gestão, a fim de reduzir as influências político partidárias inerentes ao sistema mediante indicação por livre nomeação. Com vista a ampliar esse processo, pode-se presumir que ao estender esse caráter eletivo para os demais cargos de confiança, que, via de regra, são prerrogativas exclusivas de indicação do dirigente eleito, se estabeleceria um maior comprometimento dos servidores, tornando assim a gestão mais participativa, transparente e eficiente. Essa inovação de caráter democrático é o modelo que vem sendo aplicado há alguns anos no Instituto Federal do Rio Grande do Norte – *Campus Ipanguaçu*.

Em 2009, durante o processo que deu início a um novo ciclo de gestão, o então Diretor Geral do *Campus Ipanguaçu* optou por uma forma não convencional de construir sua equipe de gestão. Abdicando de sua prerrogativa de designar os servidores a ocuparem os cargos de confiança – Cargos de Direção e Funções Gratificadas – os quais jugam ter o perfil mais adequado a cada função. Tal prática não recebeu qualquer tipo de estudo, e mesmo já havendo sido integrada à cultura organizacional do *Campus Ipanguaçu* e mantido nos ciclos de gestão posteriores até o momento não há registro de que esse modelo viera a ser replicado, nem mesmo em outros *Campi* do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN.

Ações inovadoras são essenciais à efetivação de mudanças culturais, aprendizado e crescimento em qualquer tipo de organização, sendo que, nas instituições públicas, esse processo é mais demorado e repleto de barreiras. Neste sentido, a adoção de modelos democráticos de seleção e a nomeação de cargos de confiança podem colaborar com a formação de práticas e valores que afastem das organizações públicas modelos ainda arraigados em valores oriundos do patrimonialismo, estabelecendo assim uma maior participação e controle social dos envolvidos no processo.

Apesar de inicialmente parecer um empecilho à elaboração de uma equipe alinhada com o plano de gestão, do dirigente máximo eleito, e conseqüentemente prejudicar o alcance dos objetivos institucionais, a formação de uma equipe de gestão por meio de eleições democráticas pode levar ao maior engajamento de todos os integrantes da organização na gestão da mesma, gerando um maior controle interno e conseqüentemente tornando a gestão mais transparente e eficiente. Rezende (2002, p. 132) ressalta a necessidade de rever algumas posturas para se atingir uma melhor performance “resultados, autonomia, responsabilidade e *accountability*”

demandam descontrole, delegação e credibilidade”. Para Lopez, Bugarin e Bugarin (2014, p. 55), “a ocupação dos cargos de confiança é um aspecto importante, mas pouco explorado nas análises sobre o sistema político e administrativo brasileiro”.

Neste sentido, diante da relevância dessa questão, busca-se neste trabalho verificar a percepção dos gestores do IFRN, quanto à prática adotada pelo *Campus* Ipanguaçu de realizar eleições para os demais cargos de confiança, além dos cargos de Reitor e Diretor Geral, analisando os seus possíveis entraves e benefícios à gestão e ao fortalecimento dos princípios da gestão democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ocupação de cargos de confiança no Brasil e patrimonialismo

Analisando-se como se dá a ocupação de cargos de confiança no Brasil, tem-se obrigatoriamente que entender que o estado brasileiro não vivenciou uma burocracia plenamente estruturada que definitivamente separasse os interesses públicos dos interesses privados dos detentores do poder. No Brasil, pode-se dizer que, ao longo de sua história, ocorreu um constante predomínio das vontades pessoais, havendo pouco espaço para uma ordenação impessoal, sem a devida distinção fundamental entre os domínios do público e o privado, como se sucede no verdadeiro Estado burocrático (HOLANDA, 1995). Sobre patrimonialismo, no caso brasileiro, Faoro (1993) avalia que ele permeia a nossa história, começando em Portugal e ainda se mantendo nos dias atuais, se acomodando as novas realidades com uma particularidade, talvez ibérica¹.

Sob a perspectiva da ocupação de cargos públicos, Holanda (1995, p. 146) comenta, “a escolha dos homens que irão exercer funções públicas faz-se de acordo com o pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com suas capacidades próprias”. A visão expressa por Holanda (1995) pode parecer distante quando se verifica o período de estudo em que se dá sua obra, no entanto os aspectos contidos nela sobre o comportamento da sociedade brasileira são atemporais, podendo ser observados nos dias atuais.

Analisando especificamente a questão da ocupação de cargos de confiança, a temática pode ser observada por duas perspectivas completamente distintas. A primeira ressalta o caráter patrimonialista, mas diretamente ligado ao clientelismo e a patronagem. A segunda como forma de controle democrático a ser exercido pela democracia. Essas duas vertentes são expostas aqui, com base em estudos de Santos (2009) e Pacheco (2011).

Pacheco (2011) caminha pela vertente da necessidade do controle dos burocratas pelos políticos, enfatizando a necessidade desse controle democrático sobre a burocracia, como forma de tornar a gestão mais dinâmica e responsiva diante da atuação dos burocratas, discordando da lógica do clientelismo e da patronagem atribuída à nomeação de cargos públicos. Ele cita diversos estudos que mostraram outros aspectos além de critérios clientelistas e patronais na ocupação de cargos de livre nomeação, como Shneider (1994), Geddes (1996), Nunes (1997) e Loureiro e Abrúcio (1999). Destacou também o trabalho de Bresser-Pereira (1995) quando abordou, na reforma gerencial que está no Plano Diretor da

¹ Tanto Faoro (1993) quanto Holanda (1995) veem a influência da cultura dos países que compõem a península ibérica, no Brasil principalmente a influência portuguesa, como peça fundamental na formação cultural dos povos por estes colonizados, dada a distinção destes países notadamente com os países anglo-saxões.

Reforma do Aparelho do Estado, o que nomeou de “mitos de Brasília”, mito da carreira e mito dos DAS – Cargos de Direção e Assessoramento Superiores. Ainda segundo Pacheco (2011, p. 25):

Na verdade, existe diversidade de critérios, mas em geral isso acaba sendo esquecido em prol de uma visão ainda muito marcada pelas origens do paradigma burocrático da separação entre política e administração. Como se isso fosse possível, desejável e a única forma de organizar o Estado para que ele tenha qualidade.

Santos (2009) entende a necessidade de se conferir certo grau de liberdade aos dirigentes eleitos para compor sua equipe de gestão, e que tal demanda é inerente ao regime democrático. Entretanto, afirma que, no Brasil, os cargos de comissão e livre nomeação se tornaram moeda de troca por apoio político, quando não, mera apropriação clientelista ou nepotista. Nesse contexto, Santos (2009, p. 12) crê que a redução de espaço para nomeações políticas “tivesse o aspecto moralizador de retirar de circulação a “moeda de troca” associada à corrupção e à subversão do sistema de mérito, além de contribuir para o aumento da eficácia e da ação do governo.” Ele argumenta que, apesar da dificuldade de implementar iniciativas de profissionalização da gestão pública, existem alguns avanços nesse sentido, mas mesmo assim ocorrem pressões derivadas do corporativismo ou do patrimonialismo, fazendo com que o serviço público no Brasil continue sendo esteio de compadres, amigos e protegidos. Ainda nesse contexto, Santos (2009) coloca em cheque a capacidade de julgamento dos ocupantes de cargos por apadrinhamento político, quanto à responsividade ao sistema político. Para Santos (2009, p. 23), no Brasil:

Tal burocracia patrimonialista, longe de ser profissionalizada e minimamente capacitada para atender os anseios da sociedade e servir aos cidadãos, torna-se presa fácil de um sistema predatório, que dilapida o patrimônio do Estado para atender aos desejos e agentes privados, muitas vezes pouco ou com quase nada comprometidos com os objetivos da coletividade.

Desta forma, a responsividade que deveria estar alinhada com o interesse público, volta-se para os interesses individuais ou de um grupo restrito, utilizando-se da estrutura do Estado para manutenção e ampliação dos seus poderes econômicos e políticos.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PÚBLICA E O GERENCIALISMO

A gestão democrática na educação pública brasileira é um princípio assegurado na Constituição Federal de 1988 (art. 206, vi), na Lei n. 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e confirmada no Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024. Em suma, busca efetivar a participação da comunidade no processo decisório da unidade escolar, principalmente pela abertura de espaços próprios de participação, como é o caso dos conselhos deliberativos e/ou consultivos. Para Cabral Neto e Castro (2011, p. 754), “a gestão democrática pode ser caracterizada como um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições”. De acordo com Turíbio e Santos (2017), esse tema tem sido amplamente debatido nas últimas décadas devido à disputa entre os interesses públicos e privados, até mesmo no âmbito estatal.

Outro aspecto que vem cada vez mais ganhando espaço nas instituições é a realização de eleições para o provimento dos cargos de diretor das unidades de ensino. De acordo com Mendonça (2001), apesar de várias limitações existentes nesse processo, algumas delas ainda atreladas às atitudes típicas da velha política partidária e a falta de preparo de alguns deles,

ainda assim, é o melhor processo constituído contra o clientelismo e o autoritarismo na administração da educação. O seu processo de consolidação, porém, é lento e gradual, podendo ser verificada uma maior solidificação nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, dada regulamentação legal já implementada dos mecanismos de eleição para o provimento dos cargos de dirigentes máximos da unidade, bem como pela autonomia administrativa e financeira, que são outorgadas a essas autarquias.

Buscando-se fazer uma relação entre os preceitos da gestão democrática e do gerencialismo, percebe-se, no Brasil, uma inevitável gama de conflitos, em sua grande parte, provenientes da dicotomia ideológica a respeito das bases formuladoras da reforma iniciada por Bresser Pereira enquanto chefiava o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, em 1995. O cerne da discussão permeia o caráter neoliberal, ou não, do modelo implementado, principalmente devido ao modelo tentar aproximar as práticas da iniciativa privada do setor público, como destacou o próprio Bresser Pereira (2008), ao apontar que as pessoas, geralmente aquelas que se opõem a reforma até hoje, o fazem por entender ter sido uma reforma neoliberal, entendimento rechaçado por ele. “Na verdade, a reforma gerencial não tinha nada de neoliberal. Não enfraquecia, mas fortalecia o Estado tornando-o mais capaz e mais eficiente” (Bresser Pereira, 2008, p. 158). Entretanto, como não é interesse desse trabalho trilhar sob esse prisma, o modelo de gestão pública gerencial ou gerencialismo foi abordado pela perspectiva que iniciou todo o processo da nova gestão pública, a gestão por resultados. Para Cabral Neto e Castro (2011, p. 748):

O ponto de apoio da reforma gerencial é a busca da eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pela descentralização administrativa, concedendo maior autonomia às agências e departamentos. Há preocupação, portanto, com o produto em detrimento dos processos. (Grifo nosso)

Nestes aspectos, a gestão democrática anda lado a lado com o gerencialismo, uma vez que a mesma preza pela autonomia da instituição de ensino, através da descentralização e democratização das decisões objetivando melhorar a qualidade do ensino público.

4 ELEIÇÕES PARA ESCOLHA DOS DIRIGENTES DAS IFES

Apesar de se assemelhar com as Universidades Federais, em sua estrutura administrativa dividida em Reitoria e *Campi*, bem como pela nomenclatura utilizada para fazer referência ao corpo diretivo da Instituição composta por Reitor, Pró-Reitores e demais Diretores, as Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFES) têm normas distintas quanto à nomeação de seus dirigentes.

O Quadro 1 sintetiza as principais distinções legais que normatizam a condução dos dirigentes máximos das Instituições Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e das Universidades Federais.

Quadro 1. Principais diferenças entre IFES e Universidades Federais quanto à nomeação do cargo de Reitor

	Instituições Federais de Educação Tecnológica	Universidades Federais
Base legal	Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009.	Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, alterada pela Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, e Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996.
Permite discricionariedade por parte do Presidente da República	Não, a nomeação se dá a partir da indicação da comunidade escolar.	Sim, limitada à lista tríplice elaborada pelo colegiado máximo da instituição.
Processo de consulta à comunidade acadêmica.	Obrigatório	Optativo, faculta a consulta à decisão do colegiado máximo da instituição.
Proporcionalidade dos votos	Paridade entre os três segmentos da comunidade (docentes, discentes e servidores técnico-administrativos), atribuindo-se peso de 1/3 (um terço) a cada um deles.	Peso de 70% dos votos para manifestação do corpo docente no total dos votos da comunidade.

Fonte: Elaboração própria com base nos normativos: Lei nº 11.892/08, Decreto nº 6.986/09, Lei nº 5.540/68, alterada pela Lei nº 9.192/95 e Decreto nº 1.916/96.

Observando o Quadro 1, verifica-se que as normas mais recentes, direcionadas às Instituições Federais de Educação Tecnológica, trouxeram uma maior autonomia e democratização a estas instituições, uma vez que delegam a comunidade, a total responsabilização pela escolha de seu dirigente, como também equilibra o sistema de pesos das proporcionalidades dos votos, configurando-se assim como uma forma de descentralização de poder político e poder de decisão administrativa.

5 METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, o presente estudo se caracteriza como descritivo e explicativo. Tem-se uma pesquisa de caráter descritivo “quando se deseja descrever características de uma dada população, fenômeno ou relações entre variáveis” (Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2008, p. 48) e de caráter explicativo “quando se deseja identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade ao explicar e analisar as causas” (Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2008, p. 48). Estão condizentes com a pretensão de analisar a percepção dos ocupantes de cargos de confiança, do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, sobre o modelo utilizado no *Campus* Ipangaçu, realizando eleições internas para definir os servidores que ocuparão essas funções.

Foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica foi adotada para fundamentar teoricamente o objeto de trabalho, buscando-se “toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico”, conforme Lakatos e Marconi (2003, p. 183). Segundo Zanella (2009, p.86), considera-se estudo de caso “uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude”. Quanto à forma de abordagem do problema, considera-se a pesquisa quantitativa, uma vez que se buscou medir

opiniões de um grupo específico de pessoas, analisando e quantificando os resultados em dados estatísticos (Zanella, 2009).

Para tal tarefa, consideraram-se as observações colhidas por meio de questionários, contendo questões estruturadas e não estruturadas. As perguntas estruturadas especificam as alternativas e o formato das repostas, já as não estruturadas são aquelas de resposta livre, conhecidas também como abertas (Teixeira; Zamberlan; Rasia, 2008). Os questionários foram enviados a todos os ocupantes de cargos de direção (CD) da Reitoria e dos demais *campi* do IFRN, por meio de levantamento eletrônico, enviado por e-mail, durante o período de 15 a 24 de novembro de 2021, incluindo-se nesse grupo o Reitor e os Diretores Gerais do Campus, dirigentes máximos da instituição, os quais já são escolhidos por meio de um processo de eleição democrática e detêm a prerrogativa de designar os ocupantes dos demais cargos de direção.

Os questionários foram estruturados em três seções. O objetivo da primeira foi realizar a caracterização da amostra quanto a sua representatividade, principalmente a espacial, visto a grande quantidade de *campi* dispersos por todo o Estado do Rio Grande do Norte, além do tempo de experiência em cargos de gestão, forma de condução ao cargo que ocupa atualmente e se tem poder de designar servidores a ocupar funções de confiança, sendo esta última também utilizada para segmentar a amostra em dois grupos: dirigentes que designam funções e aqueles que não tem essa prerrogativa.

A segunda seção destinou-se a percepção dos gestores que tem o poder de designar funções sobre os seguintes pontos: importância da participação da comunidade acadêmica do processo de gestão; importância de formar sua equipe de gestão; impacto no seu plano de gestão ao transferir o poder de designar funções à comunidade acadêmica; avaliação quanto ao modelo adotado pelo *Campus* Ipanguaçu estabelecer eleições para os cargos de confiança; percepção na diversidade de opiniões no processo de gestão; critérios de maior relevância verificados ao formar sua equipe gestora; e, por fim, uma questão aberta para discorrer livremente quanto ao tema abordado.

A terceira seção buscou investigar a percepção dos gestores que não tem o poder de designar funções sobre os seguintes aspectos: nível de autonomia para discordar do seu chefe; autonomia para tomar decisões; avaliação quanto ao modelo adotado pelo *Campus* Ipanguaçu estabelecer eleições para os cargos de confiança; presunção de maior autonomia dos gestores eleitos; percepção na diversidade de opiniões no processo de gestão; e por fim uma questão aberta para discorrer livremente quanto ao tema abordado.

Atualmente o Instituto Federal do Rio Grande do Norte é composto por 21 *Campi*², além da Reitoria. Considerando todas as unidades, o IFRN hoje conta em seu organograma com um total de 579 cargos de confiança, sendo que, desse total, têm-se 113 cargos de direção³ (CD), aos quais foram destinados os questionários. Com base nessa quantidade de cargos de direção e admitindo o nível de confiança de 90% e erro de estimação de 10% e seguindo a formulação proposta por Fonseca e Martins (2010) para populações finitas, obteve-se uma amostra constituída por 42 ocupantes de cargos de direção.

² Além da Reitoria, têm-se os seguintes *Campi*: Apodi, Caicó, Canguaretama, Ceará-Mirim, Currais Novos, Ipanguaçu, João Câmara, Lajes, Macau, Mossoró, Natal-Central, Natal-Cidade Alta, Natal-Zona Norte, Nova Cruz, Parelhas, Parnamirim, Pau dos Ferros, Santa Cruz, São Gonçalo do Amarante, São Paulo do Potengi e Educação a Distância.

³Dados obtidos no sitio oficial da instituição, disponível em: <http://portal.ifrn.edu.br/institucional/estruturaadministrativa>.



Ainda como forma de segmentar a amostra, estes cargos de direção foram tratados em dois grupos distintos, aqueles que exercem poder de nomeação – Reitor e Diretores Gerais – e aqueles que não têm esse poder, o que também implica na separação entre aqueles cargos ocupados por meio de eleições, conforme constam na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e no decreto nº 6.986, de 20 de outubro de 2009, e aqueles que não têm a obrigatoriedade de passar por processo eletivo e são de livre nomeação pelos gestores eleitos.

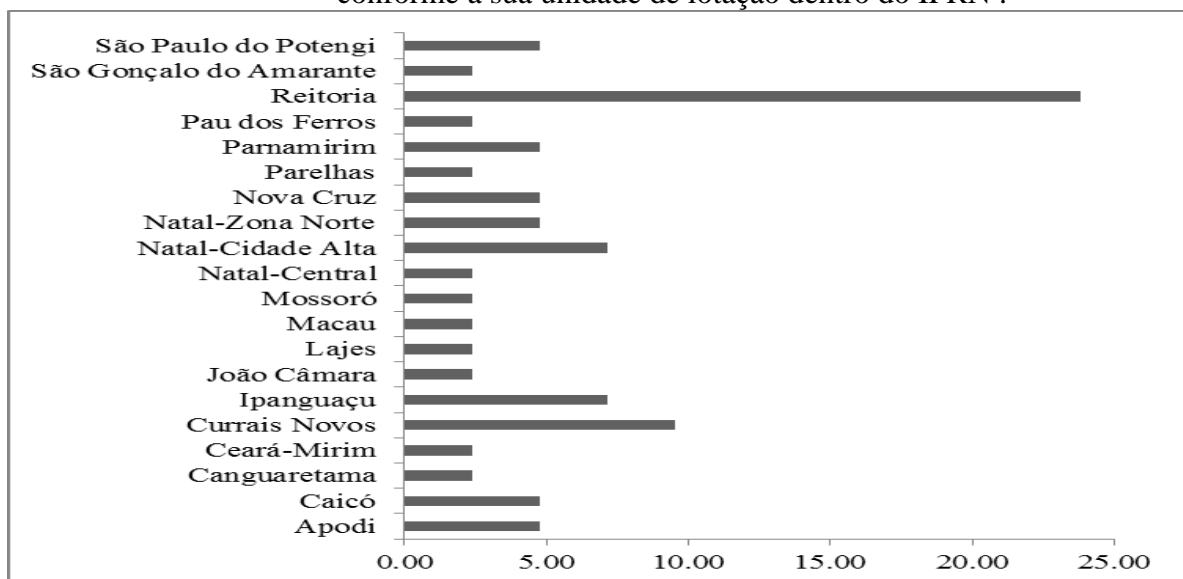
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Caracterização da Amostra

Os gráficos ilustrados nesta seção buscam caracterizar os entrevistados, bem como definir a segmentação que serviu como orientação para as próximas seções, sendo a segunda destinada para aqueles que têm o poder de designar funções e a terceira para aqueles que não possuem essa prerrogativa.

No Gráfico 1, é possível visualizar a distribuição espacial dos pesquisados quanto à sua unidade de lotação dentro do IFRN. Dos 21 *Campi* do IFRN, além da Reitoria, obtiveram respostas de 19, não havendo retorno apenas dos *Campi* Santa Cruz e Educação a Distância.

Gráfico 1. Distribuição relativa dos ocupantes de cargos de direção entrevistados, conforme a sua unidade de lotação dentro do IFRN .

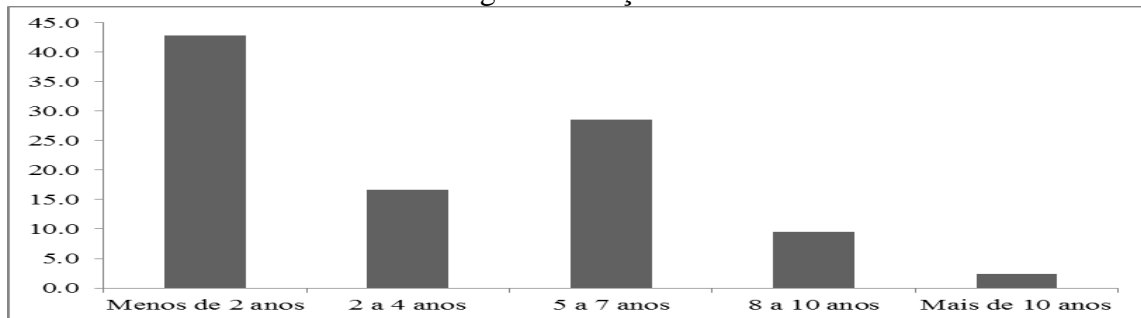


Fonte: Elaboração Própria (2022)

Conforme se observa, dos 42 ocupantes de cargos de direção entrevistados, 10 deles, que corresponde a 23,8% estão lotados na Reitoria. Por outro lado, em 10 *Campi*, somente um cargo de direção em cada um deles respondeu o questionário.

O Gráfico 2 ilustra o tempo de experiência de cada gestor, em cargos de direção da instituição. A partir desse gráfico, pode-se inferir uma possível renovação do quadro de dirigentes do IFRN, uma vez que 25 dirigentes, que equivale a 59,2% da amostra, ocupam cargos de direção até no máximo quatro anos, o que corresponde a apenas um ciclo de gestão. Esse fenômeno também pode ser reflexo da expansão da Rede Federal de Educação Tecnológica, que promoveu a distribuição dos cargos nos diversos *Campi*, construídos ao longo dos últimos 11 anos e o ingresso de uma quantidade considerável de novos servidores.

Gráfico 2. Distribuição relativa dos entrevistados, conforme o tempo de experiência em cargos de direção no IFRN



Fonte: Elaboração Própria (2022)

Os dados da Tabela 1 indicam a proporcionalidade esperada para a pesquisa, uma vez que se acreditava na pouca incidência de dirigentes conduzidos a seus cargos por meio de eleições, além daqueles já previstos em lei. Desta forma, constata-se que o modelo de eleições adotado no *Campus Ipanguaçu* não se replicou nos demais *Campi* do IFRN.

Tabela 1. Distribuição absoluta e relativa dos entrevistados, conforme a forma de condução ao cargo que exerce atualmente

Forma de condução ao cargo que exerce atualmente	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Eleição	10	23,80
Escolha do dirigente	32	76,20
Total da amostra	42	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Na Tabela 2, percebe-se uma situação destoante em relação ao mostrado na Tabela 1, uma vez que se esperava uma proporção semelhante para os dirigentes eleitos e os que têm poder de designar funções, visto que essa prerrogativa recai apenas para o Reitor e os Diretores Gerais. Assim, aponta-se para casos em que o dirigente eleito compartilha essa sua prerrogativa com os dirigentes indicados por ele, caracterizando-se como uma forma de descentralização de poder.

Tabela 2. Distribuição absoluta e relativa dos cargos de direção entrevistados, conforme possuir ou não prerrogativa de designar funções

Exerce poder de designar funções	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	21	50,00
Não	21	50,00
Total da amostra	42	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2022)

7 ANÁLISE DOS DIRIGENTES COM PODER DE DESIGNAR FUNÇÕES

Nessa seção, buscou-se verificar a percepção dos gestores que detêm a prerrogativa de designação de cargos na instituição, sobre temas relacionados à inovação e à gestão democrática, interligadas ao modelo de eleições adotado pelo *Campus Ipanguaçu*. As questões foram estruturadas sob o modelo Likert com 5 pontos, em que 1 foi considerado não importante; 2, pouco importante; 3, importante; 4, muito importante; e 5, totalmente importante. Além do modelo Likert, buscou-se investigar a ordem de relevância.

Analisando os dados da Tabela 3, verifica-se que todos os entrevistados concordam com a importância da participação da comunidade acadêmica na gestão, sendo que 76,20% consideram muito ou totalmente importante, enquanto 23,80% acreditam que oportunizar a escolha dos demais integrantes da equipe de gestão a essa comunidade geraria efeitos positivos a execução do seu plano de gestão. Essa crença corrobora o alto grau de importância dada a prerrogativa de formar sua equipe e ao mesmo tempo confirma a percepção positiva da iniciativa do *Campus Ipanguaçu* de adotar eleições como meio de seleção de todos os ocupantes de cargos de direção, conforme apontado por 66,67% dos dirigentes que participaram da pesquisa.

Tabela 3. Distribuição absoluta e relativa dos entrevistados, conforme a percepção dos gestores que tem o poder de designar funções

Percepção dos gestores que tem o poder de designar funções	Frequências	Escala Likert*					Total da amostra
		1	2	3	4	5	
Importância da participação da comunidade acadêmica na gestão da instituição	Absoluta	-	-	5	8	8	21
	Relativa (%)	-	-	23,80	38,10	38,10	100,00
Importância dada a prerrogativa de formar sua equipe de trabalho	Absoluta	-	-	2	9	10	21
	Relativa (%)	-	-	9,52	42,86	47,62	100,00
Impacto da execução do seu plano de gestão ao transferir a prerrogativa de nomeação dos cargos de gestão à comunidade	Absoluta	4	6	6	2	3	21
	Relativa (%)	19,04	28,57	28,57	9,53	14,29	100,00
Iniciativa do Campus Ipanguaçu de adotar eleições como modo de seleção dos cargos de direção de sua unidade de ensino, sob a perspectiva da inovação na gestão pública	Absoluta	4	3	8	4	2	21
	Relativa (%)	19,04	14,29	38,10	19,04	9,53	100,00
Importância da diversidade de opiniões no processo de gestão	Absoluta	-	-	3	13	5	21
	Relativa (%)	-	-	14,29	61,90	23,81	100,00

Nota: *1, não importante; 2, pouco importante; 3, importante; 4, muito importante; 5, totalmente importante.

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Com base na Tabela 4, percebe-se que, apesar do alto grau de importância dada a prerrogativa de se formar sua equipe de gestão, constatada na Tabela 3, o critério de competência funcional se sobressai em relação aos demais, quanto à sua relevância no momento de formar sua equipe de gestão, seguido pela confiança e afinidade com o seu plano de gestão. Desta forma, pode-se deduzir que a ordem de relevância dos critérios também reflete contrassenso verificado na análise dos dados da Tabela 4, uma vez que a ordem de relevância verificada indicaria a desconfiança na capacidade da comunidade acadêmica de avaliar a competência dos candidatos, mas que, na verdade, manifesta o receio em ter em sua equipe de gestão, dirigentes, aos quais, não tenham plena confiança e não estejam comprometidos com seu plano de gestão, mesmo tendo verificado que todos os dirigentes atribuem grande

importância à diversidade de opiniões no processo de gestão. Cabe destacar ainda, a baixíssima relevância do critério de espírito inovador, o que pode retratar uma dificuldade quanto à abertura dos gestores de experimentarem novas práticas e modelos de gestão.

Tabela 4. Distribuição absoluta e relativa dos entrevistados, conforme a ordem de critérios de maior relevância para escolha de sua equipe gestora

Critérios de maior relevância	Frequências	Ordem de maior relevância							Total da amostra
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	
Competência funcional	Absoluta	10	7	1	1	-	-	2	21
	Relativa (%)	47,62	33,33	4,76	4,76	-	-	9,53	100,00
Experiência	Absoluta	2	3	6	4	3	-	3	21
	Relativa (%)	9,52	14,29	28,57	19,04	14,29	-	14,29	100,00
Capacidade de liderança sobre a comunidade	Absoluta	1	2	7	5	1	5	-	21
	Relativa (%)	4,76	9,53	33,33	23,81	4,76	23,81	-	100,00
Participação ativa na política institucional	Absoluta	1	1	1	2	6	3	7	21
	Relativa (%)	4,76	4,76	4,76	9,53	28,57	14,29	33,33	100,00
Afinidade com seu plano de gestão	Absoluta	1	4	4	4	4	3	1	21
	Relativa (%)	4,77	19,04	19,04	19,04	19,04	14,30	4,77	100,00
Confiança	Absoluta	6	3	1	4	2	4	1	21
	Relativa (%)	28,57	14,30	4,76	19,04	9,53	19,04	4,76	100,00
Espírito inovador	Absoluta	-	1	1	1	5	6	7	21
	Relativa (%)	-	4,76	4,76	4,76	23,81	28,58	33,33	100,00

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Ademais, os resultados das tabelas foram confrontados com as manifestações livres, ficando evidente que existe receio dos dirigentes, quanto ao perfil dos possíveis integrantes de sua equipe se estes forem designados por meio de eleições. De maneira geral, isso reflete um caráter personalista e consequente dificuldade de desconcentração de poder, como podem ser observadas em algumas das respostas, frente a pouca frequência de entendimentos contrários, conforme as transcrições descritas no Quadro 2.

Quadro 2. Percepção dos entrevistados Com Poder de designar funções a respeito da formação de uma equipe de gestão por meio de eleições internas

<i>“Pode impactar de maneira negativa, por aumentar a possibilidade de falta de alinhamento entre o Diretor Geral e os demais diretores, inclusive coordenadores vinculados a cada diretoria.”</i>
<i>“Perspectiva inovadora.”</i>
<i>“A conduta dos escolhidos para a equipe de gestão deve ser alinhada ao plano de gestão, de forma que a ocupação desses cargos por meio de votação pode acarretar a escolha de pessoas com perfil inadequado, divergências de cunho político e pessoal, não trazendo nenhum benefício para a instituição.”</i>
<i>“O processo de escolha por parte da comunidade, de seus gestores, de forma aberta e livre, não pode ser traduzido como uma solução em si, pois as eleições são apenas um instrumento democrático, que não se configura necessariamente em compromisso com a democracia. Dessa forma, há uma necessidade de ser criada a cultura do envolvimento e participação efetiva da comunidade acadêmica no processo contínuo de gestão, fazendo com que todos os segmentos, que elegem seus dirigentes, se corresponsabilizem pela gestão do Campus, para que se configure na verdadeira prática da gestão democrática, que não se finda na escolha livre e democrática, mas é dirigida ao cotidiano institucional, em que todos se envolvam com as demandas e responsabilidades institucionais de forma compartilhada, na perspectiva de um melhor atendimento à sociedade”</i>

“Pode ocasionar um clima de rivalidade entre colegas de trabalho, além de o gestor correr o risco de trabalhar com pessoas que não seja de sua confiança.”

“A eleição não determina se a gestão terá pessoas que assumam responsabilidades de forma confiável, ética e moral, principalmente nas relações hierárquicas. Pode haver divergências políticas entre a Direção Geral e a Direção Administrativa. As eleições para equipe de gestão só funciona quando existe total independência administrativa e hierárquica, onde cada gestor responde por seus atos, quando não há interferência da chefia imediata e quando os setores não são comprometidos pela falha de outros.”

“A formação de uma equipe de gestão por meio de eleições internas é válida, desde que se tomem alguns cuidados com quais cargos serão eletivos, e quais pares estarão habilitados para votar nestes cargos, de tal forma que se evite a politização dos cargos e funções.”

“É preciso que o Diretor Geral forme sua equipe, pessoas que tenham afinidade com seu plano de gestão. Caso não haja essa afinidade, fica difícil gerir.”

“As experiências mostram problemas de relacionamentos em situações de pessoas que exercem cargos de confiança escolhidas por eleição que não possuem afinidades com o plano de gestão da Direção Geral, comprometendo o que foi pensado pela gestão maior do Campus.”

“Apesar dos riscos de se formar uma equipe desafinada com os ideais da gestão maior, os benefícios superam as dificuldades à medida que se envolve toda a comunidade. As decisões se tornam mais democráticas e plurais, personaliza menos a figura do Diretor Geral e outros atores aparecem.”

“Às vezes a popularidade do aspirante ao cargo se sobressai em relação à sua competência para assumir o cargo comprometendo a gestão.”

“A eleição para toda a equipe de gestão não é um bom caminho, pois é possível que as pessoas nos cargos não tenham a mesma afinidade com o plano de gestão do Campus.”

“Fica difícil opinar sobre a realidade do Campus Ipanguaçu, particularmente para quem não atua naquele Campus. A eleição em si não garante o princípio da democratização. Desse modo, é imprescindível conhecer outros fatores (internos e externos) para opinar com mais propriedade.”

“Os cargos de gestão devem ser ocupados por pessoas que tenham especialmente afinidade com a atividade, conhecimento e capacidade de articular com a comunidade sobre as questões relativas ao setor. Não adianta ter liderança e participação política se não houver entendimento das diretrizes para condução da pasta.”

Fonte: Elaboração Própria (2022)

8 ANÁLISE DOS DIRIGENTES QUE NÃO POSSUEM PODER DE DESIGNAR FUNÇÕES

Nesta seção, buscou-se verificar a percepção dos gestores que não detêm a prerrogativa de designação de cargos na instituição, sobre temas relacionados à inovação e à gestão democrática, interligadas ao modelo de eleições adotado pelo *Campus* Ipanguaçu. As questões foram estruturadas sob o modelo Likert com 5 pontos, seguindo a mesma escala estabelecida na seção anterior. Além do modelo Likert, também se incluiu uma pergunta aberta que permitisse captar a opinião do entrevistado a respeito da formação de uma equipe de gestão mediante eleições internas.

A partir da Tabela 5, constata-se que apesar de 71,42% dos pesquisados concordarem que gestores eleitos tendem a ter mais autonomia, todos reconhecem a relevância da autonomia para se tomar decisões de competência de sua diretoria, não parecendo ser coerente. Essa aparente contradição, porém, pode ser consequência da desconcentração de poder, verificada na seção anterior. Percebe-se também que apenas 9,52% indicaram não se sentir confortáveis em discordar abertamente do seu chefe. Semelhante ao verificado na seção anterior, os gestores pesquisados que não têm o poder de designar funções atribuem alto grau de importância à diversidade de opiniões no processo de gestão.

Tabela 5. Distribuição absoluta e relativa dos entrevistados, conforme a percepção dos gestores que não têm o poder de designar funções

Percepção dos gestores que não têm o poder de designar funções	Frequências	Escala Likert*					Total da amostra
		1	2	3	4	5	
Nível de confortabilidade para discordar do chefe	Absoluta	1	1	3	6	10	21
	Relativa (%)	4,76	4,76	14,29	28,57	47,62	100,00
Nível de autonomia para se tomar decisões de competência de sua diretoria	Absoluta	-	-	5	7	9	21
	Relativa (%)	-	-	23,81	33,33	42,86	100,00
Iniciativa do Campus Ipanguaçu de adotar eleições como modo de seleção dos ocupantes dos cargos de direção de sua unidade de ensino, sob a perspectiva da inovação na gestão pública	Absoluta	4	5	5	2	5	21
	Relativa (%)	19,04	23,81	23,81	9,53	23,81	100,00
Concordância de que gestores eleitos têm mais autonomia	Absoluta	3	3	5	8	2	21
	Relativa (%)	14,29	14,29	23,81	38,09	9,52	100,00
Importância da diversidade de opiniões no processo de gestão	Absoluta	1	1	7	4	8	21
	Relativa (%)	4,76	4,76	33,33	19,05	38,10	100,00

Nota: *1, não importante; 2, pouco importante; 3, importante; 4, muito importante; 5, totalmente importante.

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Apesar de também apresentarem uma avaliação mais positiva em relação à iniciativa do *Campus Ipanguaçu*, também se observa um grande receio em adotar eleições como modo de seleção dos ocupantes de cargos de direção, como pode ser constatado em alguns dos relatos descritos no Quadro 3.

Quadro 3. Percepção dos entrevistados, Sem Poder de designar funções, a respeito da formação de uma equipe de gestão por meio de eleições internas

<p><i>“As eleições internas são um passo democrático. No melhor caso, alcançaria o máximo de uma comunidade satisfeita com a gestão. No pior caso, se as eleições forem universais, em que todos os membros da comunidade possam votar, espera-se certo risco para o gestor máximo do Campus, que tem a princípio, prerrogativa de designar e ter pessoas de sua confiança em suas diretorias, visando à estabilidade de sua gestão. Ademais, nem sempre a comunidade tem maturidade social para eleger um diretor e boa parte dessa comunidade (principalmente a discente) desconhece as atribuições das diretorias.”</i></p>
<p><i>“A democracia é uma conquista extremamente valiosa para o mundo. Não obstante a isso, em se tratando de cargos de direção ou mesmo funções gratificadas, a eleição não é a melhor forma de colocar pessoas nessas atribuições. Trata-se de cargos de confiança do Diretor Geral, que precisam somar a gestão dele em prol da instituição. Embora a eleição assegure maior democracia aos cargos e funções, não necessariamente garante que as pessoas mais bem preparadas ao cargo assumiram as mesmas nem tampouco certifica razoabilidade em colaborar com o Diretor Geral em prol do Campus como um todo.”</i></p>
<p><i>“Não haverá cargos e funções de confiança, e sim uma multiplicidade de situações políticas que podem dificultar o gerenciamento.”</i></p>
<p><i>“A gestão democrática se inicia no processo de escolha de toda a equipe gestora. As divergências de opiniões, quando conduzidas de forma salutar, só enriquecem a instituição.”</i></p>

<i>“O recurso democrático das eleições para formar uma equipe de gestão tende a ser mais pernicioso do que benéfico, uma vez que corre o risco de assumir pessoas que tenham opiniões muito divergentes da Direção Geral ou mesmo pessoas com pouco ou nenhum conhecimento técnico para exercer tais atividades. A sintonia entre a equipe e seu líder (Diretor Geral) é de suma importância para o bom desenvolvimento das atividades.”</i>
<i>“Eleições internas para pequenas unidades administrativas estão muito susceptíveis às divergências políticas, não de cunho ideológico, mas de caráter pessoal, que comprometem a boa sincronia das instituições.”</i>
<i>“A eleição é a forma correta e democrática de eleger um representante.”</i>
<i>“A avaliação é positiva, tendo em vista a valorização da participação dos demais servidores na escolha dos ocupantes dos cargos. Tal situação dá maior respaldo para a atuação do gestor.”</i>
<i>“A equipe deve ser unida e trabalhar em parceria e não necessariamente deveria ser por eleições no Campus.”</i>
<i>“Uma equipe gestora precisa estar muito bem alinhada e, com uma eleição, pode ter membros que não sejam tão envolvidos, proativos ou dispostos a inclusive ultrapassar sua carga horária de trabalho devido às demandas.”</i>
<i>“As eleições são ações sadias e justas na gestão democrática. Entretanto, deve-se tomar cuidado para que não sejam escolhidos representantes de opiniões totalmente distintas, tornando as ações inflexíveis na instituição por ausência de acordos.”</i>
<i>“O processo de eleição contribui para trocas e construções coletivas do Colégio Gestor a partir de diferentes perspectivas e corporifica relações de horizontalidade.”</i>
<i>“A partir do momento que um cargo de direção passa por uma consulta à comunidade, as opiniões e decisões passam a ser mais colegiadas, contribuindo para uma melhor análise de pontos de vista divergentes.”</i>
<i>“Às vezes, o fator competência e experiência toma uma posição secundária, tornando as relações pessoais extra campos mais importantes, embora, em algumas situações, se tenha a possibilidade de rever a posição, e como o caráter é eleição, o desgaste do gestor é menor na formação da nova equipe.”</i>
<i>“Pode dificultar um projeto de gestão no qual haja muita diferença de entendimentos entre o Diretor Geral e os demais gestores.”</i>
<i>“Os gestores principais da instituição precisam ter autonomia para escolher a sua equipe de trabalho, o que gera mais integração entre os objetivos estabelecidos.”</i>

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Em resumo, destaca-se, nos resultados obtidos, o receio, de boa parte dos gestores, de que a eleição dos demais cargos de direção na instituição, não se configure como meio de tornar a gestão mais participativa, transparente e eficiente, nem contribua para a ampliação do sistema de méritos inerentes às nomeações. Ressalta-se ainda o contraponto, no caso do IFRN, na visão de Holanda (1995), quanto à ausência de critérios de competência para designar os ocupantes de funções públicas. Isso corrobora com o argumento de Santos (2009) ao apontar a necessidade de se conferir certo grau de liberdade aos dirigentes eleitos para compor sua equipe de gestão.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ambos os grupos entendem ser importante a participação da comunidade na gestão da instituição, contudo existe um grande receio na capacidade da comunidade de analisar critérios de competência, o que demonstra uma preocupação quanto à efetiva concretização dos possíveis benefícios relacionados à ampliação da gestão democrática por meio da realização de eleições dos demais cargos de direção, mesmo considerando levemente positiva a iniciativa do Campus Ipanguaçu.

Interessante notar que o que aparentemente poderia ser caracterizado como alto grau de personalismo, proveniente do patrimonialismo que permeia a nossa nação, quando se verificou a importância dada à prerrogativa de se formar sua equipe de gestão, mostrou-se, nos dois grupos, uma mistura de preocupação de impactos negativos diante da possibilidade de não conseguir formar uma equipe alinhada a seu plano de gestão e o receio do processo eleitoral subverter o critério de competência, mais endossado como preponderante para escolha do

ocupante do cargo, por critérios de cunho político partidário e de afinidade pessoal. Uma possível explicação para a existência desse receio pode estar ligada à desconcentração de poder e autonomia apontada em sua grande maioria pelos dirigentes entrevistados com poder de designar funções, fazendo assim estes entenderem a existência dos princípios básicos de uma gestão democrática no IFRN, mesmo sem a existência de eleições para todos os cargos de direção.

Desta forma, apesar de apresentar razoável aceitação, a inovação no âmbito da gestão democrática do *Campus* Ipanguaçu de tornar elegíveis todos os cargos de direção não é possível afirmar, com base nos dados obtidos, que tal prática venha a ser disseminada nas demais unidades de ensino e na reitoria, dado o alto nível de desconfiança quanto ao seu efeito positivo para a gestão da instituição e efetivamente se tal modelo contribui para um maior nível de comprometimento da comunidade acadêmica com a gestão, tornando-a mais eficiente.

Com isso, apresenta-se uma questão interessante para estudos posteriores, como avaliar a efetividade da participação da comunidade acadêmica na gestão, em ambientes com modelos de gestão diferentes por meio de análises de dados secundários, como indicadores institucionais, de forma a buscar elementos que demonstrem uma relação entre essa participação da comunidade e a eficiência institucional.

Referências

BRASIL (1968). Lei nº 5.540, de 28 de novembro 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências; Revogada pela Lei nº 9.394, de 1996, com exceção do artigo 16, alterado pela Lei nº 9.192, de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm>. Acesso em out/2017.

BRASIL (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em out/2017.

BRASIL (1996). Decreto nº 1.916, de 23 de maio 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm>. Acesso em out/2017.

BRASIL (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em out/2017.

BRASIL (2008). Lei n. 11.892, de 29 de dezembro 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em out/2017.

BRASIL (2009). Decreto nº 6.986, de 20 de outubro 2009. Regulamenta os arts. 11, 12 e 13 da Lei no 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, para disciplinar o processo de escolha de dirigentes no âmbito destes Institutos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2009/decreto/d6986.htm>. Acesso em out/2017.

- BRESSER-PEREIRA, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*. Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7-40.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. (2008). Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista Brasileira de Direito Público*. Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p.145-186.
- CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. (2011). Gestão escolar em instituições de Ensino Médio: entre a gestão democrática e a gerencial. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770.
- FAORO, R. (1993). A aventura liberal numa ordem patrimonialista. *Revista da USP*. São Paulo, v. 17, p. 14-29.
- HOLANDA, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- LOPEZ, F. G.; BUGARIN, M.; BUGARIN, K. (2014). Rotatividade nos cargos de confiança da administração federal brasileira (1999-2012): resultados preliminares. *Boletim de Análise Político-Institucional*. IPEA, v. 5, p. 55-64.
- MENDONÇA, E. F. (2001). Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 22, n. 75, p. 84-108.
- PACHECO, R. S. (2011). Critérios de nomeação para cargos de direção no setor público. *Desigualdade & Diversidade (PUCRJ)*. Rio de Janeiro, Dossiê Especial, p. 21-30.
- REZENDE, F. C. (2002). Por que reformas administrativas falham? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 17, n. 50, p. 123-142.
- SANTOS, L. A. (2009). Burocracia profissional e a livre nomeação para cargos de confiança no Brasil e nos EUA. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 60, n. 1, p. 5-28.
- TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. (2008). *Pesquisa em Gestão Pública*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- TURÍBIO, E. V.; SANTOS, E. H. (2017). A reforma do Estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*. Viçosa, v. 9, n.3, p. 194-204.
- WEBER, M. C. E. (2012). *O que é a burocracia*. 1. ed. Brasília: Conselho Federal de Administração.
- ZANELLA, L. C H. (2009). *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB.

ⁱ Autoria:

NAPIE SILVA pie@ufersa.edu.br

Isca Dantas Diniz isac.diniz.ifrn@gmail.com

