

**UNIVERSIDADE POTIGUAR**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ALLAN GUSTAVO FREIRE DA SILVA**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UMA ANÁLISE NA UFCG SOB A ÓTICA DO DISCENTE**

**Natal – RN**

**2022**

**ALLAN GUSTAVO FREIRE DA SILVA**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UMA ANÁLISE NA UFCG SOB A ÓTICA DO DISCENTE**

Tese de Doutorado submetida à Banca de defesa final, designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade Potiguar, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração. Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Linha de Pesquisa: Estratégias e Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Laís Karla da Silva Barreto.

**Natal – RN**

**2022**

Silva, Allan Gustavo Freire da.

Modelo de avaliação de competências da gestão universitária:  
uma análise na UFCG sob a ótica do discente / Allan Gustavo  
Freire da Silva. – Natal, 2022.  
366f.

Orientador: Laís Karla da Silva Barreto  
Tese (Doutorado em Administração). – Universidade Potiguar.  
Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação.  
Referências: f. 282 - 307.

1. Administração – Tese. 2. Gestão universitária. 3.  
Competências. 4. Satisfação dos usuários. I. Título.

**ALLAN GUSTAVO FREIRE DA SILVA**

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
UMA ANÁLISE NA UFCG SOB A ÓTICA DO DISCENTE**

Tese de Doutorado submetida à Banca de defesa final, designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade Potiguar, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor em Administração. Área de Concentração: Estudos Organizacionais e Linha de Pesquisa: Estratégias e Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Laís Karla da Silva Barreto

Natal, 09 de março de 2022.

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Laís Karla da Silva Barreto  
Orientadora  
Universidade Potiguar – UnP

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Emilia Suitberta de Oliveira Trigueiro  
Membro Externo  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE

---

Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães  
Membro Externo  
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

---

Prof. Dr. Marcelo Victor Alves Bila Queiroz  
Membro Interno  
Universidade Potiguar – UnP

---

Prof. Dr. Rômulo Andrade de Souza Neto  
Membro Interno  
Universidade Potiguar – UnP

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Luzinete Freire da Silva, meu pai Heronides Elias da Silva e ao meu sogro, Genaro Viana Dornelas (*in memoriam*), exemplos de perseverança e de compromisso com a educação de qualidade, federal, pública e superior.

## AGRADECIMENTOS

O processo de escolha do programa de doutorado, cada etapa de seleção, a aprovação no doutorado em Administração na Universidade Potiguar - UnP, a definição de estadia para realização dos estudos, as longas viagens semanais - da Paraíba ao Rio Grande do Norte, de Sumé a Natal - o esforço combinado entre a docência na Universidade Federal de Campina Grande - UFCG e estudos na pós-graduação, a saúde física e emocional suficientes para chegar a essa etapa... Durante todos esses momentos, senti o direcionamento de Deus na minha vida. "Bem sei que tudo podes, e nenhum dos Teus planos pode ser frustrado" (Jó 42:2, Bíblia Sagrada).

Agradeço a Deus pelos livramentos e pela sabedoria concedida para identificar as oportunidades e o caminho que eu deveria trilhar. Em todo o tempo via bênçãos sendo derramadas sobre mim. Bênçãos de verdade. Presentes que não atrapalhavam outras bênçãos, como tem que ser, para serem benefícios divinos.

A vida envolve incertezas e as interrogações fazem parte do processo de doutoramento. As dúvidas fazem parte da pesquisa. Trata-se de hesitação inerente à construção do percurso do conhecimento e peculiar à trajetória. São incertezas como as de um desportista que se prepara há muito para competir e não sabe se ganhará o prêmio; como as de um empreendedor que planeja, mas não sabe sua empresa terá êxito.

De toda forma, mesmo diante de indefinições, o alcance dos objetivos envolve o doar-se, o acreditar que mesmo existindo obstáculos no caminho, antes de cada conquista, os fatores favoráveis à vitória são preponderantes. Mesmo com a racionalidade humana sendo limitada, planejei, meticulei, organizei, criei estratégias, abdiquei, executei, gastei e avaliei cada frase refletida, cada parágrafo e argumentação anotada. A cada etapa vencida, passei a perceber com mais clareza que estava no itinerário acadêmico formativo adequado.

Obrigado Deus, por todos os insights, pelas vezes que tentei dormir e meu cérebro, de forma tenaz e incansável, me acordava para escrever alguma observação importante para a tese. Sei que uma parte de mim está registrada na pesquisa (um morrer diário que deu vida à obra), parte do meu tempo, um fragmento do que penso, uma parcela sobre o modo interdisciplinar que interpreto cenários, contextos e circunstâncias. Alegro-me em saber que o conhecimento desfronteiriço encontra-se livre para usar o vocábulo que melhor expresse visões, transmita sentimentos, realidades, teorias e resultados.

Agradeço aos meus pais, Heronides Elias da Silva e Maria Luzinete Freire da Silva, pelas orações realizadas e fé inabalável, por todo suporte emocional e educacional que recebi, pilares estes fundamentais na minha formação; sou grato pelas abnegações pessoais que tiveram, visando meu conforto, e pela educação e escolarização que herdei; além de toda honradez transmitida em atos, exemplos os quais, diariamente, se refletem em mim, como filho, irmão, esposo, docente, pesquisador, estudante e amigo. À família Elias e à família Freire, obrigado.

Sobre essa jornada de formação profissional em nível de doutorado, especialmente, sou grato à amada esposa, Carina Seixas Maia Dornelas, que durante todo esse período embarcou nesse objetivo comigo, semanalmente, orando por mim, me auxiliando na rotina de viagens, buscando manter um ambiente favorável para os meus estudos, torcendo pelo meu sucesso e se alegrando com cada etapa vencida. Receba minha gratidão, com expressões inconspícuas, porém, sinceras e dedicadas.

Agradeço ao meu irmão, Anderson Gustafson Freire da Silva, nosso cientista da computação, pela arguta inteligência e por toda mansidão e serenidade que transmitia ao compartilhar palavras de ânimo, sempre tendo uma visão de mundo repleta de positividade.

Registro meu reconhecimento e agradecimento à professora Dra. Laís Karla da Silva Barreto, por ter aceitado me orientar nesse estudo, por sua confiança na minha proposta de pesquisa, por cada parceria firmada, por cada parte da vida compartilhada, cada artigo publicado, por cada pesquisa e atividade realizadas em conjunto, obrigado. No primeiro dia de aulas do doutorado, tive contato com a professora da disciplina de “Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração” e desde esse dia, ganhei uma professora, orientadora e amiga. Conte comigo, sempre.

Agradeço a dona Lauriceia Nóbrega, por todo o seu cuidado para comigo. Seu zelo com meu bem-estar me ajudava a seguir adiante. É uma grande amiga que o doutorado me proporcionou. Foram 2 anos de intenso contato e compartilhamento de histórias diárias. Um prazer enorme. Para além de contato Airbnb®, tornou-se um porto seguro em Natal e para aonde quer que eu vá. Dona Lauriceia é uma amizade para a vida inteira e a distância geográfica não é capaz de enfraquecer sentimento algum.

Estendo meu sentimento de gratidão, aos amigos Diego Bruno, Rodrigo Souza, Erika Mendes e Adriano Barros, viajamos juntos várias vezes nesse período de doutoramento. Sei o quanto foram importantes e me ajudaram a tornar mais leve cada semana da fase de disciplinas.

Agradeço a todo o corpo docente e técnico do Doutorado em Administração da UnP, programa com estrutura docente internacional, muito bem conceituado, com profissionais de destaque em ensino e pesquisa. Particularmente, arrolo meus agradecimentos aos professores do doutorado: Laís Barreto, Lidya Brito, Manoel Pereira, Kleber Nóbrega, Julio Guimarães, César Vasoncelos, Nilton Formiga, Luciana Gondim, Marcelo Bila, Rômulo Andrade, Wendell Lopes, Hilderline Câmara, Alda Karoline, Eliana Severo e Walid Abbas, os quais foram decisivos na minha formação, me influenciando em cada uma das distintas etapas do doutorado. Obrigado a todos, pelo tempo investido em mim, pelos ensinamentos e paciência no ato de compartilhamento de saberes.

À secretária Tânia Mariano, direciono meus agradecimentos por todos os serviços prestados a este programa de doutorado.

À banca de projeto de pesquisa, professores: Laís Barreto, Luciana Gondim e Marcelo Bila, muito obrigado por toda paciência e dedicação para ler o trabalho e propor melhorias. Cada observação foi enriquecedora.

À banca de qualificação, professores: Laís Barreto, Emilia Suitberta, Marcelo Bila e Rômulo Andrade, agradeço pelo tempo empregado para a leitura – o fato de terem lido meu trabalho já é um prestigioso prazer para mim. Obrigado por cada contribuição e sugestões, cumprindo com as atribuições docentes, ao buscarem estratégias e evidenciar pontos do trabalho com o intuito de ampliar a qualidade da pesquisa.

À banca de defesa final, professores: Laís Barreto, Emilia Suitberta, Julio Guimarães, Marcelo Bila e Rômulo Andrade, sou grato por todos os ensinamentos e pelas generosas contribuições e sugestões para melhoria do trabalho. Guardo cada argumentação e comentário proferido pelos eminentes professores, pois eles fazem parte desta importante etapa da minha história.

Aos companheiros do curso de doutorado em Administração, agradeço a cada um pelos desafios compartilhados, pela vida semanal partilhada, pelas parcerias e provedora cooperação durante essa transponível caminhada, sobretudo aos colegas: Jandeson Dantas, Suely Xavier, Thaís Firmino, Fabiana Lucena, Luiz Félix, Wênyka Preston e Jean Martins.

Agradeço à instituição de ensino superior, Universidade Potiguar – UnP, por ter viabilizado essa formação em nível de doutorado com elevada qualidade, exímio suporte de ensino, tecnologias e infraestrutura.

Averbo agradecimentos à Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, por todo apoio destinado à concretização deste doutorado, mormente à direção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA e à Unidade Acadêmica de Gestão



Pública – UAGESP, ambiente no qual integro juntamente com outros dedicados servidores públicos.

Expando meus agradecimentos a todos os servidores, professores, técnicos-administrativos e alunos que se envolveram na coleta de dados da pesquisa, direcionada aos alunos ativos, de forma especial, aos amigos e servidores: Rogeryo Fernandes, Rivaldo Aquino, Walton Coutinho, Alex Albuquerque, Carina Seixas, Ana Cristina, Tiago Araújo, Ilza Maria, Alex Bruno, George Ribeiro, Kelly Cristina, Gilvan Dias, José Irivaldo, Júnior Felipe, José Maria, Luiz Coelho, Hugo Morais, Franklin Nóbrega, Paulo Medeiros, Walberto Barbosa, Dorval Rodrigues, Aldre Jorge, Almir Gomes, Alecksandra Vieira, Cecir Almeida, Patrício José, Bruno Roldão, Bruno Rafael, Vanderlan Leite, Francisco Eudes, Enéias Andrade e todos os secretários dos cursos/unidades do CDSA.

Especialmente, ao amigo e técnico em assuntos educacionais, Rivaldo Aquino, obrigado pela disponibilidade em ajudar, pelo tempo investido e dedicado para o entendimento deste estudo, sempre disposto a colaborar com a pesquisa de qualquer forma. De forma singular, agradeço também aos servidores Rogeryo Fernandes, Walton Coutinho, Alex Albuquerque e Alex Bruno pela participação na coleta de dados e demais auxílios, tendo os alunos ativos como respondentes.

Aos amigos e professores, Roberval Rodrigues, Genaro Dornelas Filho e Wandson Azevedo, dirijo meus agradecimentos, por saber que a qualquer momento sempre poderia contar com vocês. Agradeço a Maristela Almeida e Valeska Dornelas pelas orações a Deus a meu favor.

A todos os alunos do CDSA, especificamente àqueles que se interessaram em participar da pesquisa, muito obrigado. Tenho a compreensão de que a vida acontece em cada localidade, temos o compromisso social com o local onde atuamos e responsabilidades, como pesquisadores, a ponto de fazermos com que pesquisas mudem contextos, remodelem objetivos, impulsionem melhorias e potencializem frutíferas transformações capazes de revigorar gerações.

Meu desejo é que, cada vez mais, tenhamos organizações de ensino superior com elevada qualidade, eficiência e que os usuários recebam serviços com excelência. Feliz é aquele que descobre durante sua vida uma legítima causa para lutar; e uma relevante temática para pesquisar.

Agradeço - com escritos continuamente elaborados ano a ano do doutorado - pois sei que não realizamos pesquisas solitariamente. Pesquisa é parceria. Em algum momento o pesquisador precisa de outra pessoa, seja para orientar, avaliar um trabalho, para ler os

resultados, seja ainda, para colocar achados em prática. Sempre há pessoas que, de alguma forma, dão suporte nessa caminhada. Isso faz com que positivas transformações ocorram.

Sou grato às amizades que fiz durante o doutorado. Imaginava que a escrita da seção Agradecimentos seria algo distante. Acertei quando pensava que essa redação viria carregada de gratidão e reconhecimento, mas me surpreendi ao saber que esse tempo já chegou. Mesmo que esse dia ainda não tivesse chegado, tudo já teria valido a pena.

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu: Há tempo de nascer, e tempo de morrer; tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou; Tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derrubar, e tempo de edificar; Tempo de chorar, e tempo de rir; tempo de prantear, e tempo de dançar; (Eclesiastes 3:1-4, Bíblia Sagrada).

## EPÍGRAFE

"Status, dinheiro e soma,  
Nem corro atrás, nem cobiço!  
Pra que me apegar a isso?  
Se a vida dar, depois toma.  
Até mesmo o meu diploma  
Quando eu for pra cova fria  
Não vai passar nesse dia  
D'uma simples folha amassada  
Quando eu vim não trouxe nada  
Vou voltar de mão vazia."

Dudu Morais.

## RESUMO

A necessidade de melhorias de serviços, racionalização de recursos e de ações de inovação, insere sobre o serviço público medidas que visam à modernização administrativa e processual, alcançando múltiplos setores e ambientes organizacionais. No que se referem às organizações públicas, federais de ensino superior, legislações e normas governamentais ratificam a busca por excelência, satisfação dos usuários, padronização de processos, simplificação de procedimentos administrativos e inovação na gestão universitária. Nesse contexto, tem-se como objetivo central avaliar competências da gestão universitária a partir das perspectivas discentes. Essa pesquisa é justificada pela busca por maior eficiência e desburocratização de ritos administrativos e processuais, considerando a distribuição de competências, a forma de gerenciamento de processos universitários e medidas de inovação administrativa focadas no discente. Tem-se como método de pesquisa, com abordagem qualitativa e quantitativa, consultas a bancos de dados, levantamento documental e aplicação de questionários. Mediante avaliação de percepções de 284 discentes, analisaram-se os serviços de instituição federal de ensino superior na Paraíba, definido como Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA. Como resultados principais, foi possível caracterizar o CDSA e expor diagnósticos sobre esse ambiente universitário. Identificaram-se, mediante aplicação de análise fatorial, regressão linear múltipla e modelagem de equações estruturais que, sobre o contexto da gestão universitária, eixos e temáticas voltadas à legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, assumem integrada importância em análises que versem sobre a gestão universitária. Trata-se de dimensões que se relacionam entre si, as quais de forma individualizada e correlacionada alastram o entendimento sobre estudos envolvendo a educação superior, ao evidenciar conteúdos e modelos que corroboram com o fortalecimento de eixos discutidos na pesquisa. Ainda, por meio desse estudo, e com intuito de melhorias na prestação de serviços no ensino superior, foi possível concatenar eixos e reconhecer temáticas mais relevantes em cada um, como: melhorias em ciclos de atendimento, fluxo processual e padronização de procedimentos; compartilhamento transparente de informações financeiras; além de mecanismos de comunicação entre a universidade e os alunos. Também foi viável o registro de sugestões, como: maior envolvimento discente em ações de planejamento e fomento de canais de comunicação, acessíveis às demandas dos alunos. Desse modo, a pesquisa foi capaz de estabelecer *framework* e identificar correlações entre eixos, estruturar compilação teórica e contribuir com o cenário educacional superior, por meio da proposição de modelo capaz de subsidiar organizações em processos de avaliação universitária e direcionar políticas públicas educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão universitária; Competências; Modernização administrativa; Prestação de serviços; Satisfação dos usuários; Padronização de procedimentos; Comunicação.

## ABSTRACT

The need for service improvements, rationalization of resources and innovation actions, inserts on the public service, measures aimed at administrative and procedural modernization, reaching multiple sectors and organizational environments. With regard to public and federal higher education organizations, legislation and government regulations ratify the search for excellence, user satisfaction, standardization of processes, simplification of administrative procedures and innovation in university management. In this context, the main objective is to assess university management competences from student perspectives. This research is justified by the search for greater efficiency and reduction of bureaucracy in administrative and procedural rites, considering the distribution of competences, the way of managing university processes and administrative innovation measures focused on the student. As a research method, with a qualitative and quantitative approach, consultations to databases, document survey and application of questionnaires are used. By evaluating the perceptions of 284 students, the services of a federal institution of higher education in Paraíba, defined as the Center for Sustainable Development of the Semi-Arid Region – CDSA, were analyzed. As main results, it was possible to characterize the CDSA and expose diagnoses about this university environment. It was identified, through the application of factor analysis, multiple linear regression and structural equation modeling that, in the context of university management, axes and themes focused on legislation, efficiency, satisfaction, excellence and innovation, which assume integrated importance in analyzes that deal with on university management. These are dimensions that are related to each other, which, in an individualized and correlated way, spread the understanding of studies involving higher education, by highlighting contents and models that corroborate the strengthening of axes discussed in the research. Also, through this study, and with the aim of improving the provision of services in higher education, it was possible to concatenate axes and recognize the most relevant themes in each one, such as: improvements in service cycles, procedural flow and standardization of procedures; transparent sharing of financial information; as well as communication mechanisms between the university and the students. It was also feasible to record suggestions, such as: greater student involvement in planning actions and promotion of communication channels, accessible to students demands. In this way, the research was able to establish a framework and identify correlations between axes, structure theoretical compilation and contribute to the higher educational scenario, through the proposition of a model capable of subsidizing organizations in university assessment processes and directing public educational policies.

**Keywords:** University management; Competences; Administrative modernization; Services provision; User satisfaction; Standardization of procedures; Communication.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da Tese .....	36
Figura 02 - Rede de Ocorrência de Palavras (dados de 1945 – 2020) – Web of Science .....	47
Figura 03 - Ocorrência de Palavras – de 2013 a 2018 – Web of Science .....	55
Figura 04 - Rede de Ocorrência de Palavras (dados de 1955-2020) - Scopus .....	65
Figura 05 - Ocorrência de Palavras – de 2010 a 2018 – Scopus .....	68
Figura 06 - Princípios de Excelência na Gestão Pública .....	74
Figura 07 - Características de Excelência em Gestão.....	96
Figura 08 - Competências como Eixos Centrais da Pesquisa .....	100
Figura 09 - Evolução Acumulada – Total de Vínculos do Serviço Público (1986-2017) .....	113
Figura 10 - O modelo sistêmico da Gestão de Processos .....	124
Figura 11 - Classificação de Práticas em Dimensões Organizacionais .....	135
Figura 12 - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil .....	137
Figura 13 - Localização do Município de Sumé – PB na região do Cariri Paraibano .....	155
Figura 14 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA .....	160
Figura 15 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA .....	160
Figura 16 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA .....	160
Figura 17 - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA .....	160
Figura 18 - Estrutura Organizacional do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA .....	181
Figura 19 - Recorte de Organograma Funcional do CDSA .....	182
Figura 20 - Conteúdos de destaque – Legislação .....	227
Figura 21 - Conteúdos de destaque – Eficiência .....	229
Figura 22 - Conteúdos de destaque – Satisfação .....	231
Figura 23 - Conteúdos de destaque – Excelência .....	233
Figura 24 - Conteúdos de destaque – Inovação .....	235
Figura 25 - Eixos da Gestão Universitária abordados na pesquisa .....	246
Figura 26 – Análise entre questões e eixos – Alunos Ativos .....	255

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Publicações por ano – Web of Science .....	39
Gráfico 02 - Publicações por ano – Scopus .....	58
Gráfico 03 - Número de Matrículas na Educação Superior (graduação e sequencial) – Brasil – 2008-2019.....	138

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Especificidades de pesquisas Web of Science – Por autores mais citados.....	41
Quadro 02 - Especificidades de pesquisas – Scopus - Por autores mais citados .....	59
Quadro 03 - Evolução das ações de desburocratização e eficiência no setor público brasileiro .....	84
Quadro 04 - Categorias de Práticas de Inovação e Definição .....	127
Quadro 05 - Aspectos relacionados à gestão universitária e às pessoas .....	132
Quadro 06 - Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores .....	145
Quadro 07 - Descrição de objetivos e detalhamentos .....	150
Quadro 08 - Sugestões de egressos – Pré-teste.....	207
Quadro 09 - Sugestões – Alunos Ativos.....	215
Quadro 10 - Comparação entre Sugestões de Egressos (Pré-teste) e Alunos Ativos .....	217



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Autores mais citados – Web of Science .....	45
Tabela 2 - Autores mais citados – Scopus .....	64
Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior, por organização acadêmica e categoria administrativa – Brasil – 2018 e 2019 .....	139
Tabela 4 - Instituições de Educação Superior e Matrículas em Cursos de Graduação, segundo a organização acadêmica da instituição – Brasil – 2018 .....	140
Tabela 5 - Instituições de Educação Superior e Matrículas em Cursos de Graduação, segundo a organização acadêmica da instituição – Brasil – 2019 .....	141
Tabela 6 - Dados – Município de Sumé – 1991 a 2019 .....	156
Tabela 7 - Taxa de ocupação da população de 18 anos ou mais - Sumé – PB.....	158
Tabela 8 - Indicadores de Qualidade de cursos do CDSA .....	162
Tabela 9 - Detalhamento de Indicadores de Qualidade de Cursos do CDSA .....	162
Tabela 10 - Alunos Graduados por estado brasileiro .....	165
Tabela 11 - Quantitativo de alunos ingressantes em cursos de graduação no CDSA .....	184
Tabela 12 - Quantitativo de Alunos Graduados .....	187
Tabela 13 - Assistência Estudantil em 2019, valores em Reais (R\$) .....	189
Tabela 14 - Assistência Estudantil em 2020, valores em Reais (R\$) .....	191
Tabela 15 - Assistência Estudantil em 2021 (janeiro a abril), valores em Reais (R\$) .....	192
Tabela 16 - Execução Orçamentária – Em Reais R\$ .....	194
Tabela 17 - Outros valores pagos pelo Campus sede sobre o CDSA – Em Reais R\$ .....	195
Tabela 18 - Distribuição da Amostra – Pré-teste - Egressos .....	197
Tabela 19 - Gênero dos respondentes – Pré-teste - Egressos .....	197
Tabela 20 - Estatística Descritiva .....	199
Tabela 21 - Parâmetros Estatísticos .....	199
Tabela 22 - Correlações – Pré-teste .....	206
Tabela 23 - Distribuição da Amostra – Alunos ativos respondentes .....	210
Tabela 24 - Gênero dos respondentes – Alunos ativos .....	211
Tabela 25 - Faixa etária dos respondentes – Alunos Ativos .....	212
Tabela 26 - Tempo no curso superior – Alunos Ativos .....	212
Tabela 27 - Recebimento de benefício por discentes .....	214
Tabela 28 - Estatística Descritiva .....	220

Tabela 29 - Teste-T - Estatísticas de Grupo.....	221
Tabela 30 – Correlações – Alunos Ativos .....	222
Tabela 31 - Teste de KMO e Bartlett. ....	223
Tabela 32 - Comunalidades .....	225
Tabela 33 - Matriz de componente – Legislação .....	228
Tabela 34 - Matriz de componente – Eficiência .....	230
Tabela 35 - Matriz de componente – Satisfação .....	232
Tabela 36 - Matriz de componente – Excelência .....	235
Tabela 37 - Matriz de componente – Inovação .....	236
Tabela 38 - Sumarização do modelo – Legislação .....	239
Tabela 39 - Sumarização do modelo – Eficiência .....	241
Tabela 40 - Sumarização do modelo – Satisfação .....	242
Tabela 41 - Sumarização do modelo – Excelência .....	243
Tabela 42 - Sumarização do modelo – Inovação .....	244
Tabela 43 – Especificação de modelos – Regressão Linear Múltipla .....	245
Tabela 44 – Indicadores Estatísticos – Modelagem de Equações Estruturais .....	256

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P	Programa Agenda Ambiental na Administração Pública
AETICS	Auxílio Emergencial às Tecnologias da Informação e Comunicação
AESA	Agência Executiva de Gestão de Águas
ANOVA	Análise de Variância
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CC	Conceito de Curso
CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
Cefet-RJ	Centros Federais de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro
Cefet-MG	Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CFI	Índice Comparativo de Ajuste
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSAD	Conselho Administrativo
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CV	Coefficiente de Variação
DAP	Diretoria de Administração de Pessoal
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DC	Direção de Centro
EFC	Eficiência
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-Ouv	Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias
ERP	Planejamento de Recursos Empresariais
EXC	Excelência
GAE	Gestão de Assuntos Educacionais
GEAF	Gerência Administrativo-Financeira
GESPÚBLICA	Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior

IES	Instituições de Ensino Superior
IFs	Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INV	Inovação
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LEG	Legislação
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
NGP	Nova Gestão Pública
NIS	Número de Identificação Social
PAEG	Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação
PBP	Programa de Bolsa Permanência
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PE	Pernambuco
PET	Programa de Educação Tutorial
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
PIBITI	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação
PIVIC	Programa de Iniciação Científica Voluntária
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNE	Plano Nacional de Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGA	Programa de Doutorado em Administração
PQAP	Subprograma de Qualidade e Participação na Administração Pública
PQPSP	Programa de Qualidade no Serviço Público

PRAC	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários
PROBEX	Programa de Bolsas de Extensão
PROEXT	Programa de Extensão Universitária
ProfSócio	Mestrado Profissional de Sociologia em Rede Nacional
®	Marca Registrada
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RMSEA	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
RU	Restaurante Universitário
SAT	Satisfação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SP	São Paulo
SPSS®	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	Raiz Padronizada do Resíduo Médio
STATA®	Software for Statistics and Data Science
TAE	Técnico em Assuntos Educacionais
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TLI	Índice de Toker-Lewis
UAGESP	Unidade Acadêmica de Gestão Pública
UDH	Unidades de Desenvolvimento Humano
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UG	Unidade Gestora
UnP	Universidade Potiguar
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VIF	Fator de Inflação de Variância

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>28</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>29</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Análise de metadados e geração de redes .....</b>	<b>37</b>
2.1.1	Análise na plataforma Web of Science.....	38
2.1.2	Análise na plataforma Scopus.....	56
<b>2.2</b>	<b>Modernização Administrativa no Setor Público.....</b>	<b>69</b>
2.2.1	Ações de desburocratização e modernização administrativa .....	83
<b>2.3</b>	<b>Discussões sobre Competências e Gestão Universitária .....</b>	<b>87</b>
2.3.1	Legislação como competência à Gestão Universitária.....	88
2.3.2	Eficiência como competência à Gestão Universitária.....	91
2.3.3	Satisfação como competência à Gestão Universitária.....	93
2.3.4	Excelência como competência à Gestão Universitária.....	95
2.3.5	Inovação como competência à Gestão Universitária.....	97
2.3.6	Compilação de eixos da Gestão Universitária.....	99
<b>2.4</b>	<b>O Papel das Universidades para o Desenvolvimento e Inovação .....</b>	<b>100</b>
<b>2.5</b>	<b>Gestão de Pessoas e Processos nas Organizações Públicas.....</b>	<b>112</b>
2.5.1	Gestão de Processos e Inovação.....	120
2.5.2	Relevantes Aspectos para a Gestão Universitária e de Pessoas.....	132
<b>2.6</b>	<b>Cenário da Educação Superior no Brasil .....</b>	<b>136</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>142</b>
<b>3.1</b>	<b>Para o cumprimento de objetivos .....</b>	<b>149</b>
<b>3.2</b>	<b>Classificação, Tipos e Procedimentos de Pesquisa.....</b>	<b>151</b>
<b>3.3</b>	<b>Local do Estudo .....</b>	<b>154</b>
3.3.1	O município de Sumé – PB.....	154
3.3.2	O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA.....	160
<b>3.4</b>	<b>Tratamento, Abordagem, Coleta e Análise dos Dados .....</b>	<b>168</b>
<b>3.5</b>	<b>Descrição e Suporte Metodológico .....</b>	<b>176</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>180</b>

<b>4.1</b>	<b>Dados e Caracterização do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA .....</b>	<b>180</b>
4.1.1	Execução Orçamentária do CDSA de 2019 a 2021 .....	188
<b>4.2</b>	<b>Aplicação de questionário e avaliação de pré-teste .....</b>	<b>196</b>
4.2.1	Perfil dos respondentes da pesquisa – Pré-teste .....	197
4.2.2	Análise Descritiva dos dados de pré-teste .....	198
<b>4.3</b>	<b>Aplicação geral da pesquisa: questionário com alunos ativos .....</b>	<b>209</b>
4.3.1	Perfil dos respondentes da pesquisa – Alunos ativos .....	210
4.3.2	Comparação entre sugestões de respondentes – Egressos (pré-teste) e alunos ativos.....	216
4.3.3	Análise Descritiva dos dados – Alunos Ativos .....	219
4.3.4	Análises de Regressões Lineares Múltiplas – Alunos Ativos .....	238
4.3.5	Modelagem de Equações Estruturais – MEE – Alunos Ativos.....	247
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>260</b>
<b>5.1</b>	<b>Implicações teóricas e práticas da pesquisa .....</b>	<b>261</b>
<b>5.2</b>	<b>Principais achados da pesquisa .....</b>	<b>266</b>
5.2.1	Contribuições para o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA.....	273
<b>5.3</b>	<b>Limitações da pesquisa.....</b>	<b>277</b>
<b>5.4</b>	<b>Sugestões para estudos futuros.....</b>	<b>279</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>282</b>
	<b>APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa .....</b>	<b>308</b>
	<b>APÊNDICE B – Análise Individual de Confiabilidade – Pré-teste .....</b>	<b>316</b>
	<b>APÊNDICE C - Análise Total de Confiabilidade – Pré-teste .....</b>	<b>324</b>
	<b>APÊNDICE D – Sumarização do Modelo – Pré-teste .....</b>	<b>327</b>
	<b>APÊNDICE E – Gráficos - Pré-teste .....</b>	<b>331</b>
	<b>APÊNDICE F – Análise Individual de Confiabilidade – Alunos Ativos .....</b>	<b>338</b>
	<b>APÊNDICE G – Análise Total de Confiabilidade - Alunos Ativos .....</b>	<b>347</b>
	<b>APÊNDICE H - Teste de Amostras Independentes .....</b>	<b>351</b>
	<b>APÊNDICE I – Descrição do Modelo – Alunos Ativos .....</b>	<b>353</b>
	<b>APÊNDICE J – Gráficos - Alunos Ativos.....</b>	<b>358</b>
	<b>ANEXO A – Organograma Funcional da UFCG .....</b>	<b>366</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Novas demandas sociais, econômicas e políticas estão entre os fatores que incitam mudanças e adaptações nas organizações públicas e privadas (PEREIRA et al., 2016; ZILLOTTO; POLI, 2021). A competitividade do mercado, a racionalização de recursos (NUERNBERG et al., 2016), o surgimento de novas tecnologias, além da necessidade de melhores resultados e ações, inserem as instituições em diversificados e desafiadores cenários (SOARES; BORDIN; ROSA, 2019), de buscas por modernização administrativa e processual, alcançando múltiplos setores e ambientes organizacionais.

As normas federais, voltadas aos serviços públicos, instituídas na Lei nº 9.394/1996, contemplam, no Art. 3º, dentre suas características o princípio “IX - garantia de padrão de qualidade”. Tal expressão, considerando o ensino público federal superior, ratifica o compromisso governamental de que seja perseguido pelos serviços públicos da educação critérios que fomentem a eficácia, a padronização no fornecimento do ensino, atentando-se, ainda, às características que evidenciem a transparência dos seus atos, conforme estabelecido no § 1º do Art. 47 da supracitada Lei, referendada, pela Lei nº 13.168/2015.

Crerios para criação de setores, atividades inerentes a cada ambiente, rito processual, demandas internas e externas às questões educacionais, otimização de recursos públicos, o tempo de resposta institucional e a qualidade da comunicação interinstitucional se inserem na necessidade de composição de um arcabouço de transparência e de eficiência organizacional, princípios basilares ao fornecimento dos serviços públicos, tonificados pela Lei nº 13.460/2017, Art 5º, XIII, ao evidenciar, como direito dos usuários e dever dos agentes públicos a “aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento ao usuário e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações”.

Adicionalmente, a Lei nº 14.129/2021 dispõe sobre regramento direcionado ao aumento da eficiência pública. Visando melhor desempenho e eficiência na administração pública, listam-se ações relacionadas à desburocratização, inovação, transformação digital e envolvimento do cidadão, conforme Art. 1º.

Dentre os deveres da administração pública, visando maior desempenho no setor público, registram-se ações buscadas pela administração pública de acordo com o Art. 3º da Lei nº 14.129/2021, "I - desburocratização, a modernização, [...] a simplificação da relação do poder público com a sociedade [...]; VII - o uso de linguagem clara e compreensível a qualquer cidadão; VIII - o uso da tecnologia para otimizar processos [...]".



Neiva (2020), ao tratar desempenho como ações direcionadas ao alcance de resultados, explica que há embaraços quando o quesito é avaliar desempenho no âmbito público. Desafios ainda se mostram ativos ao governo brasileiro para tornar efetivos critérios de avaliação de desempenho no setor público. Dentre estes obstáculos, tem-se: melhor definição de metodologias para mensuração de metas institucionais; aprimoramento de metodologia para avaliação de desempenho individual; ampliação no fornecimento de capacitação de equipes.

Para Janissek et al. (2017) o setor público tem recebido numerosas críticas no que se refere à baixa qualidade dos serviços fornecidos à população. Há a necessidade de adequações nos gastos públicos, direcionados a maior eficiência dos serviços e reduções de fragilidades laborais alicerçadas em disfunções burocráticas, as quais dificultam o pleno atendimento das demandas dos cidadãos.

A avaliação de desempenho no setor público ainda encontra barreiras como excessos de subjetividade em processos avaliativos. Fato este que demanda planejamento e maior participação entre servidores, usuários e demais atores envolvidos nos processos de avaliação de desempenho (NEIVA, 2020).

Especificamente, referindo-se sobre o desempenho do setor público no âmbito da educação superior federal, há registros de elevados níveis de ineficiência, com objetivos no contexto acadêmico estruturados de forma vaga e inalcançável, fato que dificulta o atendimento de demandas impostas a estas organizações de ensino (NUERNBERG et al., 2016), soma-se a isso, a dificuldade das instituições públicas de ensino superior no tocante aos seus fluxos de informações (PEREIRA et al., 2016).

Sendo que os elevados custos, para manutenção das universidades públicas federais, não se refletem em maiores ganhos para graduados, quando em comparação com outras universidades – públicas estaduais ou privadas, por exemplo (BANCO MUNDIAL, 2017).

Sobre graus de ineficiência, é expresso que os mesmos resultados obtidos por meio das universidades públicas poderiam ser obtidos por meio de 17% a menos dos recursos (BANCO MUNDIAL, 2017).

Nessa discussão sobre ampliação de desempenho do setor público, pesa às organizações públicas: o uso de indicadores de avaliação contendo falhas na conexão entre desempenhos individuais e organizacionais; ausência de métodos de avaliação; inconstâncias na periodicidade de análises de desempenho do setor público; falta de comunicação, despreparo de avaliadores, resistência de servidores e descrença sobre efetivos resultados de processos de avaliação (NEIVA, 2020).

Ainda, sobre a educação pública superior, Nuernberg et al. (2016) argumentam que há carência de indicadores que auxiliem organizações para o alcance de estratégias e melhores resultados.

Segundo dados do Banco Mundial (2017), por meio da eficiência, instituições públicas federais de ensino poderiam economizar o aproximado a R\$ 10,5 bilhões por ano, mantendo igual valor e retorno aos estudantes. Ainda, por sua vez, por meio de ações eficientes, universidades estaduais poderiam ter uma economia de R\$ 2,7 bilhões ao ano.

No entanto, conforme Janissek et al. (2017) estudos que tratem sobre a gestão universitária ainda apresentam escassez. Nesse arcabouço discursivo, intenta-se compreender questões de pesquisa envoltas em um cenário competitivo, e incitadas por demanda voltadas à modernização e inovação dos processos administrativos-estruturais, conforme estabelecidos inicialmente, por meio do Decreto nº 5.378/2005<sup>1</sup>, e posteriormente, mediante Lei nº 13.460/2017<sup>2</sup> e Decreto nº 9.094/2017<sup>3</sup>.

Em premissa inicial, tem-se, no cerne desse debate, os serviços públicos educacionais superiores e suas relações com as propostas, normatizações, regimentos e regulações institucionais, sobretudo, aquelas advindas do governo federal, cuja finalidade resida na ampliação da capacidade de racionalização de processos e inovação na prestação de serviços ao público discente.

Como problema central de pesquisa, tem-se o seguinte questionamento: **como competências da gestão universitária se relacionam, a partir da perspectiva dos alunos?**

A partir das medidas registradas pelo Poder Executivo Federal, debruçando-se, especialmente, diante do Decreto nº 9.094/2017 e demais normas arrimadas e inerentes à temática supracitada, impõe-se à universidade pública federal, a elaboração de processos de avaliação das organizações, de modo que se estabeleça para facilitar a comunicação organizacional e gestão da informação em suas dependências, a ponto de garantir eficiência e eficácia organizacional, a transparência nos serviços públicos e nas ações educacionais destinadas ao aluno.

Ainda, esmiuçando essa dimensão argumentativa, aponta-se que pode existir relação determinante entre competências educacionais no ensino superior, direcionadas ao discente, compreendida, especificamente, pelo rito dos procedimentos administrativos e seus possíveis

---

<sup>1</sup> Decreto nº 5.378/2005, instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

<sup>2</sup> Lei nº 13.460/2017, dispõe sobre participação e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos.

<sup>3</sup> Decreto nº 9.094/2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

níveis de inovação e satisfação nos serviços, bem como, sua influência na busca pela eficácia e eficiência dos serviços públicos.

O supracitado trabalho alicerça-se sobre o esquadramento de possível nexos entre relações interinstitucionais, ações de inovação – termo compreendido como potencializador de processos na instituição pública (OLIVEIRA, 2014) - e medidas de eficiência e de governança pública – este último, termo reputado como forma de interação entre atores públicos ou não, na formulação de políticas públicas (SECCHI, 2017) - na administração do ensino superior, sobretudo, analisando a disposição organizacional e sua relação com o rendimento institucional, tendo como foco, a excelência da gestão universitária, para satisfação e melhores resultados discentes.

Busca, por conseguinte, avaliar, a partir do desempenho organizacional de centro universitário federal na Paraíba, como se dão as práticas organizacionais, suas competências e as implicações para o desenvolvimento e promoção do múnus público, visando, a partir dessa análise, a criação e estruturação de modelo instrumental que subsidie organizações e possibilite servir como relevante oferta de ferramenta avaliativa, contextualizada e integrada aos desafios e às dinâmicas realidades da gestão universitária, capazes de auxiliar organizações na realização de análises educacionais e melhoramento de níveis de satisfação de usuários<sup>4</sup>, além da ampliação de graus de eficiência, eficácia e efetividade na promoção dos serviços prestados.

Como hipótese primeira, levantada mediante registro de questões formuladas nessa pesquisa, tem-se que, ante percepção discente, análises sobre legislação, eficiência, satisfação, inovação e excelência são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma boa gestão universitária.

Trata-se, portanto, de hipótese fundamentada sobre a compreensão de que, no ambiente público educacional superior, há amálgamas relações de burocracia, formatos de comunicação organizacional e centralizações, com medidas de modernização administrativa - por meio de legislações federais, normas e Decretos - as quais se deparam com ecléticas estruturas organizacionais, que trazem consigo históricos desafios que inibem e/ou retardam a introspecção de mudanças e cumprimentos legais imediatos, capazes de alterar substancialmente rotinas universitárias, refletindo assim, em paulatinos e assimétricos processos de eficiência e eficácia organizacional direcionado ao favorecimento dos estudantes.

---

<sup>4</sup> Conceitua-se como usuário, pessoa que se beneficia do serviço público, conforme entendimento registrado na Lei nº 13.460/2017.

Ainda, como secundário pressuposto, decorrente dos questionamentos de pesquisa, observa-se que compreensões discentes, sobre sofisticações em medidas administrativas no âmbito da educação superior federal, possuem relação direta e proporcional com o alcance de maiores níveis de eficiência e atingimento de objetivos organizacionais, por meio do cumprimento legal, ações de inovação, de níveis de satisfação de usuários dos serviços, ampliando graus de excelência e a qualidade dos serviços prestados por organizações públicas.

No cerne deste debate, voltados às discussões sobre a possibilidade de criação de modelos de simplificação de processos em benefício dos estudantes, mediante ampliação da qualidade dos serviços prestados, exprimem-se indagações referentes à forma autárquica de administração de centro acadêmico, intitulado Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, da Universidade Federal de Campina Grande.

Discussões estas, no tocante às análises de consonância com as diretrizes e parâmetros legais, tomadas de decisão e possíveis processos de planejamento institucional - no que se referem aos níveis estratégicos, táticos e operacionais - destinados à gestão universitária otimizada e eficiente, de modo que busque atender, com excelência, aos legítimos interesses discentes no âmbito universitário.

### **1.1 Objetivo geral**

- Analisar competências da gestão universitária a partir de perspectivas discentes.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Mensurar a disposição funcional do campus, a partir de análises entre orçamentos anuais, recursos aplicados, infraestruturas e características socioeconômicas organizacionais;
- Verificar a percepção discente sobre a gestão universitária e os serviços prestados;
- Especificar precípuos fatores para uma efetiva gestão universitária, considerando a prestação dos serviços, a gestão de processos, disseminação de informações e transparência;
- Propor modelo de avaliação de competências universitárias.

### 1.3 Justificativa

O interesse pela questão em tela decorre da necessidade de estudos e busca por uniformização das práticas administrativas, as quais devem assumir caráter impessoal e institucional, não se alinhando a critérios e decisões inconstantes/variantes de acordo com possíveis relações de conveniência, desigual entendimento de servidores ou suposições, diante das demandas e questões que impliquem na tomada de decisão e encaminhamentos processuais, conforme asseverado pelo Art. 1º, da Lei 13.726/2018<sup>5</sup>, o qual versa sobre medidas de “racionalização de atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios mediante a supressão ou a simplificação de formalidades ou exigências desnecessárias ou superpostas”, de modo a favorecer ao atingimento de metas organizacionais, e prestar serviços educacionais com eficiência e excelência aos usuários.

Corroborando com as temáticas levantadas nessa pesquisa o exposto na Lei nº 14.129/2021<sup>6</sup>, ao voltar-se sobre regras e normatizações que favoreçam a eficiência da administração pública, por meio de ações de inovação, desburocratização dos serviços públicos e participação dos cidadãos, conforme Art. 1º. As necessidades de modernização na prestação dos serviços passam, portanto, por sistêmicas ações de transformações organizacionais que satisfaçam critérios legais e ampliem a qualidade dos serviços na administração pública.

Lima (2013) ressalta que ter excelência na gestão pública é perseguir um padrão de gestão que se destaque daqueles considerados como os melhores no padrão gerencial, mantendo, no entanto, seu perfil público, sua natureza coletiva e sua abrangência social. Essa visão se conecta ao cumprimento de princípios constitucionais, os quais versam, dentre outros princípios, sobre eficiência na administração pública, conforme salientado no Art. 37 da Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988).

Vale salientar, nesse ponto, a relevância de análises que envolvam a satisfação dos usuários sobre os serviços públicos prestados, essencialmente, tratando-se sobre os serviços e ações desempenhadas no meio acadêmico, fortalecidos por determinações normativas como

---

<sup>5</sup> Lei nº 13.726/2018, dispõe sobre racionalização de atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.

<sup>6</sup> Lei nº 14.129/2021, dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.

as registradas no Decreto<sup>7</sup> nº 8.936/2016 e Decreto<sup>8</sup> nº 10.332/2020, ao expor a importância da melhoria de serviços públicos, atrelado à percepção dos usuários e seus níveis de satisfação.

Sobre isso, compreende-se satisfação como o cumprimento de necessidade, identificada como a diferencial entre expectativa e realidade (OSTI et al., 2020; PEREIRA et al., 2018a; PETRASSI; BORNIA; ANDRADE, 2021). Osti et al. (2020) argumentam que a satisfação de estudantes está ligada à concepção sobre a imagem positiva que o discente tem sobre a universidade, e isso envolve sensação de bem-estar, bem como, relaciona-se à qualidade da infraestrutura e dos serviços fornecidos pela instituição; quando não há equalizações entre expectativas e vivências, graus de insatisfação são gerados.

Análises que se direcionam a avaliar a satisfação de estudantes sobre o contexto universitário, consideram a conceituação expressa por Petrassi; Bornia e Andrade (2021), ao informarem que satisfação relaciona-se à visão de alguém sobre os atributos necessários em determinada situação, com base na sua experiência e expectativas.

Conforme Batista e Paiva (2014), análises sobre a satisfação dos usuários devem ser realizadas de forma regular, de modo a identificar pontos fortes e fracos (ambiente interno) no fornecimento dos serviços, além das ameaças e oportunidades (ambiente externo). Pereira et al. (2018a) salientam que níveis de satisfação não são influenciados apenas por condições objetivas do ambiente em que os estudantes estão inseridos, mas também por questões subjetivas do ambiente. Um dos motivos pelos quais se torna essencial cotejar a percepção de cada estudante sobre o meio universitário em que está inserido.

Além disso, nesse diapasão, Pereira et al. (2018a) e Rossato; Pinto e Müller (2020) enfatizam que estudos que se voltam a avaliar a satisfação acadêmica de estudantes auxiliam na formulação de estratégias para melhor aprendizagem no ambiente universitário e eficácia institucional. Nesse mesmo sentido, Kasule et al. (2015) afirmam que considerar a visão de alunos é fundamental para que haja melhorias na qualidade da educação.

Para Pereira et al. (2018a), a avaliação sobre satisfação do meio acadêmico, ante a perspectiva discente, é um processo de estudo recente no Brasil, o qual mesmo com crescentes pesquisas no país, ainda se verifica pouca produção científica de análises que

---

<sup>7</sup> Decreto nº 8.936/2016, que institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

<sup>8</sup> Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.

envolvam níveis de satisfação de estudantes universitários sobre o meio acadêmico. É diante desses fatores e contextos discursivos que a relevância dessa pesquisa se situa.

Atuações proativas no contexto universitário, pautadas em avaliações de satisfação sobre a percepção dos serviços pelos usuários e na busca por excelência, favorecem medidas de inovação e ações direcionadas à eficiência no fornecimento dos serviços públicos, uma vez que, mediante a realização de diagnósticos, os serviços públicos podem ser prestados com redução de recursos e ampliação da qualidade.

Pereira et al. (2017), asseveram que as organizações públicas, sobretudo, o meio universitário, é um ambiente propício às ações de inovação, voltadas a melhorias na gestão e para o maior uso de tecnologias. Conflui-se a esse entendimento a própria razão de ser das universidades, a qual deve continuamente alinhar-se aos interesses da sociedade, contribuindo, dessa maneira, para maiores níveis de eficiência e de simplificação nos serviços fornecidos aos cidadãos.

Diante dessa visão, essa pesquisa tem seu grau de importância amplificado, a partir de aprofundamentos governamentais na perspectiva de melhorias dos serviços públicos, especificamente, a partir da análise de competências sobre o meio universitário público ante a percepção discente. Esse estudo se constitui no entendimento de que mediante cumprimentos legais, ações de aprimoramentos organizacionais, processos de eficiência, excelência e inovação, podem favorecer o alcance de maiores níveis de satisfação de usuários, influenciando em melhores indicadores do serviço público, essencialmente, em organizações de educação superior.

A pesquisa se estrutura em um contexto de incisivas alterações legais e buscas por racionalização de medidas, focadas no fornecimento de serviços públicos de excelência, fundamentadas, por exemplo, por meio de medidas governamentais de simplificação no atendimento prestado aos usuários, ensejadas pelo Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 e roboradas pela Lei 13.460 de 2017 e pelo Decreto nº 9.094/2017.

Conforme enfatizado por Oliveira (2014) a administração pública, disposta e evidenciada em variadas organizações, deve atender aos distintos anseios e expectativas da sociedade. Para essa consecução, é preciso que organizações públicas envolvam a população, favorecendo e ampliando espaços para participação efetiva, de modo que haja confiança por parte das pessoas, usuárias e financiadoras dos serviços públicos.

Reside, diante dessas discussões, a relevância em correlacionar a gestão de processos em ambientes organizacionais com os objetivos institucionais e governamentais, visando à

melhoria e ampliação da eficiência e eficácia do serviço público<sup>9</sup> voltado aos estudantes do ensino superior. Este entendimento é reforçado mediante atenção ao disposto no Art. 5º, LXXVIII, da Constituição Federal – CF de 1988, ao estabelecer que: "LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação".

A visão sobre o zelo aos princípios da legalidade e eficiência, Art. 2º da Lei nº 9.784/1999<sup>10</sup>, acorde a outros constantes no Art. 37º, CF de 1988, é tonificado a partir do exposto na Lei nº 9.784/1999 ao sublinhar que sobre processos administrativos, no âmbito da administração pública brasileira, precisam ser observados critérios como os registrados no Art. 2º: III - objetividade no atendimento; "V - divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição; IX - adoção de formas simples, suficientes para propiciar adequado grau de certeza, segurança e respeito aos direitos dos administrados; X - garantia dos direitos à comunicação [...]".

Adiciona-se que a supra proposta de pesquisa fundamenta-se na perspectiva de criação de modelo de avaliação capaz de auxiliar universidades a aperfeiçoar o serviço público, por meio de estudos - fundamentados na perspectiva dos discentes - que visem compreender, delinear e apresentar a clara situação dos procedimentos referentes ao trato de informações e às ações processuais e estruturais de centros de ensino público, federal e superior.

A finalidade de criação de modelo de avaliação é robustecida considerando o entendimento de que abordagens existentes sobre o contexto universitário em muito variam em objetivos e público-alvo, não apresentando, dessa maneira, clareza no tocante às avaliações, por exemplo, sobre excelência nas instituições de ensino superior públicas (GIBARI; GÓMEZ; RUIZ, 2018). Atinente às discussões sobre gestão universitária, Nuernberg et al. (2016) exprimem que não há trabalhos na literatura voltados a identificar ou discutir sobre indicadores destinados à avaliações da gestão universitária.

Além disso, Gibari; Gómez e Ruiz (2018) apontam que as análises sobre as universidades apresentam tendência de concentração de estudos para universidades de língua inglesa, o que na visão de amplia-se a geração de desigualdades e exclusões dos estudos na aludida área.

---

<sup>9</sup> Considera-se como serviço público, "atividade administrativa ou de prestação direta ou indireta de bens ou serviços à população, exercida por órgão ou entidade da administração pública", conforme Lei 13.460/2017. No contexto deste trabalho, volta-se este termo diretamente ao ambiente universitário público, autarquia de ensino, superior e federal.

<sup>10</sup> Lei nº 9.784/1999, regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.



O referido estudo é corroborado pelo entendimento de Kasule et al. (2015) ao salientarem que os alunos são os principais beneficiários de qualquer investimento que se destine ao ensino e aprendizagem. Para isso, é essencial que as organizações públicas, especialmente, as universidades, consigam identificar quais são as demandas e expectativas de atendimento e prestação de serviços, para que dessa maneira, haja aperfeiçoamentos de processos e melhor satisfação dos usuários (SANTOS, 2014). Nesse sentido, a visão dos beneficiários dos serviços educacionais é relevante para a realização de ajustes organizacionais e substanciais modificações no âmbito institucional público.

Entendimento que é corroborado por Oliveira (2014) ao destacar que, de forma direta e indireta, a administração pública e suas instituições voltam-se ao atendimento da população, de comunidades, dos cidadãos. Devendo, para isso, que as instituições públicas conheçam melhor o público beneficiário de seus serviços, por meio de pesquisas voltadas aos diversificados segmentos de consumidores ou estratos de usuários.

Tal análise encontra amparo na busca por eficiência - princípio constitucional a ser atendido por agentes públicos – e da necessidade de racionalização das normas, conforme Art. 12 do Decreto nº 9.094/2017, ao salientar que “normas relativas ao atendimento dos usuários dos serviços públicos observarão os princípios da eficiência e da economicidade e considerarão os efeitos práticos tanto para a administração pública federal quanto para os usuários”.

Nesse contexto, tornam-se relevantes estudos que visem avaliação no tocante ao cumprimento de determinações governamentais, níveis de satisfação discente e excelência no fornecimento de serviços educacionais. Avaliações em ambientes educacionais, ensejados pelo programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, o qual tratou de expandir o acesso ao ensino superior, mediante contrato entre o Ministério da Educação – MEC e as universidades federais (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2019) são essenciais para fortalecer pesquisas e compreensões na área de estudos sobre gestão universitária.

Sobre isso, Boynard e Nogueira (2015) explicam que o foco de processos de avaliação é o direcionamento das organizações para o cumprimento de suas atividades, à medida que é possível avaliar o alcance de metas e objetivos organizacionais e identificar potencialidades, além de o desenvolvimento de processos de inovação, como foco na excelência, eficiência e correção de falhas.

Inclusive, são raras pesquisas que discutem e avaliam a gestão universitária, considerando a inovação e demais práticas modernizadoras em universidades brasileiras. Ante

essa interpretação, Li et al. (2017) comungam da mesma argumentação, ao explanarem que são poucos estudos que investigam as universidades, a partir da perspectiva de inovação. Ponto de vista reforçado por Karahoca e Kurnaz (2014) ao registrarem que não são muitos os estudos que verificam a percepção de inovação em organizações de ensino.

Registra-se, ainda, que essa é uma argumentação sobre inovação, corroborada por Bülbül, (2012), ao esclarecer que inovação no cenário educacional é um processo modelado por complexidades, por envolver questões sociais, econômicas e culturais, dentre outras.

Para Karahoca e Kurnaz (2014) torna-se essencial verificar a percepção de estudantes nas universidades, sobre inovação em instituição de ensino, tendo em vista o relevante papel exercido por esse segmento para a manutenção e desenvolvimento das organizações de ensino superior de modo inovador.

Nesse sentido, Li et al. (2017) esclarecem que a inovação organizacional centra-se em medidas de criação ou alterações de ideias, voltadas a produzir produtos, processos ou serviços, transformar políticas ou mudar estruturas nas organizações. Assim, análises que busquem evidenciar caminhos, propostas de modernização, fragilidades e potencialidades no contexto universitário, apresentam a faculdade de melhorar as ações desenvolvidas por essas organizações de ensino, viabilizando satisfatórios serviços públicos aos seus usuários.

A persecução de discussões, investigações e análises referentes às relações organizacionais supracitadas, constituem-se como um ato inquiridor de responsividade com a administração pública, os quais, por sua vez, assumem papéis protagonistas nos processos de inovação administrativa, nos estudos sobre práticas e controle organizacionais e otimização na prestação dos serviços promovidos pelas organizações públicas. Sendo o termo responsividade, para essa pesquisa, entendido conforme interpretação de Denhardt (2015), como vocábulo o qual corresponde ao quanto que a organização satisfaz anseios que lhes são incumbidos satisfazer.

Faz-se necessário, portanto, potencializar pesquisas e exames pormenorizados acerca do funcionamento das organizações públicas em um contexto de transparência e de excelência na promoção de serviços, pesquisa essa, corroborada a partir do levantamento sistemático de autores e contextos de estudos evidenciados na subseção 2.1, intitulada, Análise de metadados e geração de redes, os quais delineiam encaminhamentos e visam maiores aprofundamentos de análise, precipuamente, direcionados à gestão universitária federal e suas concepções discentes ante os objetivos e problema de pesquisa em questão.

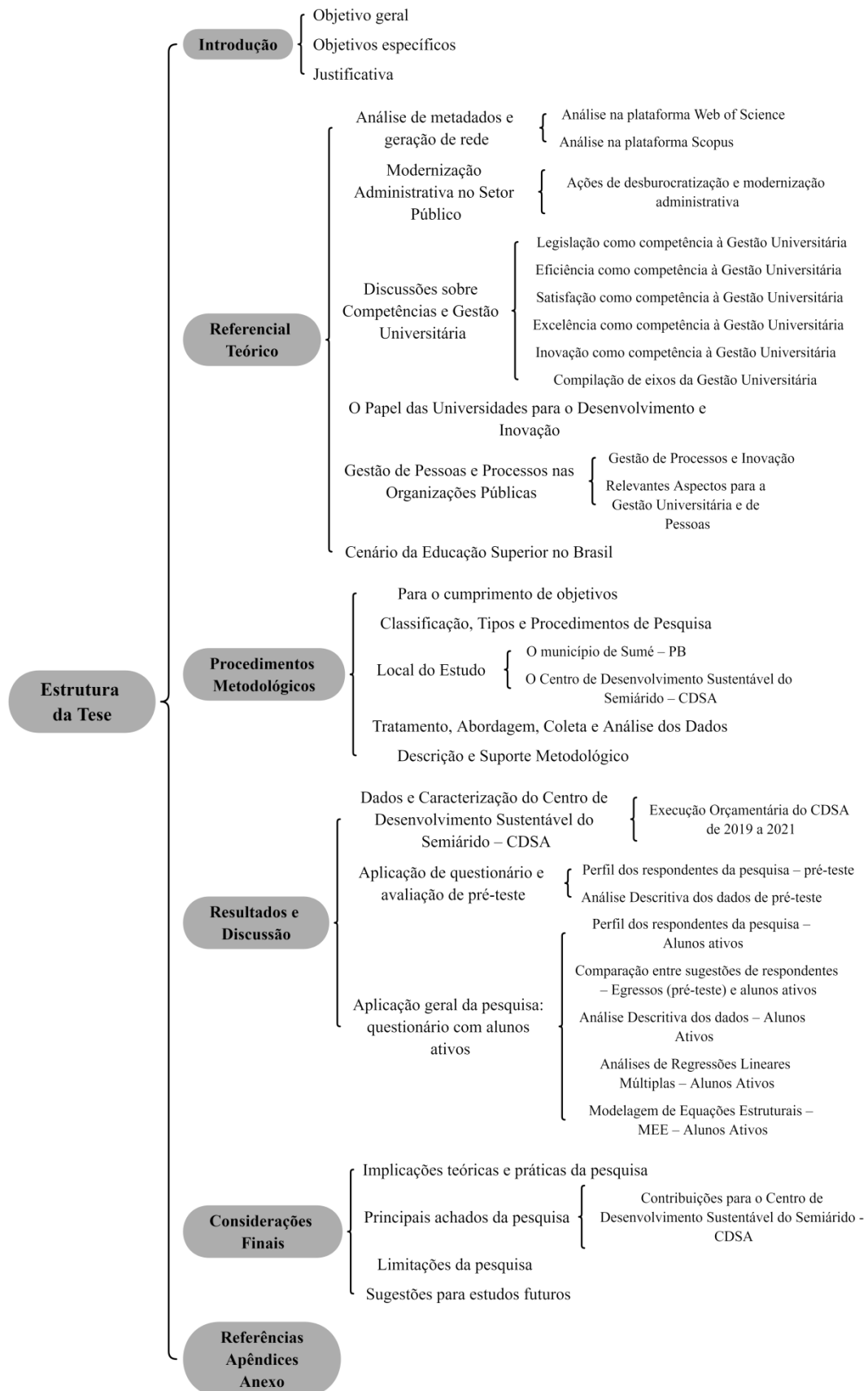
Medidas como as propostas acima são fortalecidas e justificam-se em um contexto de busca por inovação no serviço público, principalmente no que se referem às ações

administrativas-burocráticas, ligadas à plena execução das atividades em autarquias federais de ensino superior. Ao reputar a necessidade de racionalização dos recursos públicos, acostase, portanto, na busca pelo cumprimento de exigências legais a partir da perscrutação sobre quais modelos e/ou características de gestão devem ser adotadas a fim de que haja a modernização dos serviços públicos educacionais e melhor atendimento e serviços prestados aos usuários.

Apresentando estrutura seriada, essa tese expõe objetivos e justificativas alinhadas às discussões de competências no contexto público, federal universitário. Essa pesquisa delinea-se com proposta de posteriores seções e subseções direcionadas a expor relevantes aspectos teóricos correlacionados à temática estudada – ao discorrer sobre análise de metadados referentes à gestão universitária; competências relacionadas às universidades; modernização no setor público; medidas de desburocratização; o papel das universidades para o desenvolvimento e inovação; além de discutir sobre a educação superior no Brasil; gestão de pessoas na administração pública; aspectos da gestão universitária. Além disso, salientam-se estudos referentes à gestão de processos e inovação, destacando importantes aspectos para a gestão universitária e de pessoas.

Este predito trabalho exprime características metodológicas utilizadas para a pesquisa – devidamente descritas na seção 3; análise a qual é seguida de discussões sobre o meio acadêmico, percepções discentes e seus dados levantados; contendo, além disso, as considerações finais, com contribuições da tese para a academia e pesquisadores, para o Estado e governos, e para a sociedade e o mercado, a partir dos principais resultados identificados, sua correlação com os objetivos de pesquisa, as limitações deste trabalho e recomendações para futuros estudos e sugestões de direcionamentos para o CDSA na referida temática. Sequenciando-se, por elementos pós-textuais como questionário utilizado, demais apêndices contendo tratamentos estatísticos e anexo. Diante disso, a tese estrutura-se conforme Figura 1.

**Figura 1 – Estrutura da Tese**



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção visa-se arrolar aludidos temas na literatura que confluem para o precípua entendimento sobre os principais estudos e abordagens direcionados à gestão universitária; além de buscar evidenciar relações que dizem respeito às medidas de inovação organizacional, modernização, gestão e simplificação de processos e eficiência na gestão pública, a partir da visão discente - maiormente, detalhando o papel e atuação da universidade nesse cenário de desenvolvimento - e como tais medidas implicam na ligação entre as pessoas e suas distintas percepções sobre a eficácia dos serviços prestados e rendimento organizacional.

### 2.1 Análise de metadados e geração de redes

Dada a relevância da temática referente à otimização de processos e eficiência no contexto acadêmico superior, busca-se mensurar o quantitativo de estudos que abordam essa discussão, compreendendo duas bases de pesquisa e seus bancos de dados: Web of Science e a Scopus, tendo em vista que, conforme Csomós (2020), considerando o contexto internacional, estas duas plataformas são as mais utilizadas para a realização de análises bibliométricas, dadas as suas vantagens de instrumentos analíticos, filtragens, e relevante cobertura e portfólio de artigos.

A partir de análises nas plataformas Web of Science e Scopus observa-se a incidência de termos e específicos agrupamentos de palavras, formando *clusters* com os temas mais discutidos no meio acadêmico e publicados nos mais variados periódicos do mundo. Atividade esta, de mensuração e quantificação de estudos, fortalecida mediante a afirmação de Oliveira (2018), ao comentar que a medição da atividade científica é fundamental em todos os campos do conhecimento.

Para o desdobramento desse estudo, nomeadamente essa subseção, por meio da fragmentação de seus conteúdos, baseou-se nos escritos de Pereira et al. (2019) e Postigo-Zumarán et al. (2021), para traçar os mecanismos de abordagem e realizar sistemática revisão dos estudos publicados. Trata-se, pois, de análise fundamentada em levantamento sistemático da literatura direcionada ao tema da gestão universitária, considerando, para isso, úberes autores - mais citados dentre os demais pesquisadores no período compreendido de análise - em suas respectivas áreas de estudo. O levantamento da literatura pertinente e relacionada à

temática da pesquisa tem como intenção apresentar o cenário sobre em qual medida e nível de aprofundamentos e abordagens encontram-se os estudos sobre Gestão Universitária.

Postigo-Zumarán et al. (2021) reforçam que análises bibliométricas funcionam como auxílio para melhor compreensão sobre caminhos de produção da ciência, suas classificações e interpretações. Estes autores esclarecem que estudos bibliométricos funcionam para delimitar abrangências geográficas dos estudos, possibilitando determinar a dimensão de problemas e direcionar novas pesquisas em específica área do conhecimento. Trata-se de avaliações capazes de fornecer achados que desemboquem em novas análises científicas.

Para tais estudos e correlações morfológicas, utilizou-se de software VOSviewer (versão 1.6.15), para traçar relações de intensidade de estudos, destaques de palavras, enfoques e direcionamentos de análises sobre termos e semânticas, áreas e conteúdos de avaliação específicos, voltados ao meio acadêmico universitário.

### 2.1.1 Análise na plataforma Web of Science

Consoante ao desenvolvimento dessa análise priorizou-se trabalhos com tipo de documento classificado como artigos publicados e considerou-se toda a faixa temporal disponível no banco de dados da Web of Science, o qual versa de 1945 a 2020. Atentou-se como definição de palavra-chave para a realização das buscas, o termo "*university\* management\**" (gestão universitária), de modo a abarcar todas as pesquisas que correlacionassem o meio universitário como objeto central de estudo.

Por se tratar de estudo e proposta de pesquisa que se debruça sobre as análises que envolvem o âmbito universitário, diante de diversos contextos de pessoas, tecnologia e estrutura organizacional específica, considerou-se o termo "*university management*" como expressão norteadora e generalizada, para a realização da pesquisa nas bases de pesquisa Web of Science e Scopus, onde, tendo em vista, a variedade de estudos na área, trata-se de termo genérico, o qual visou abarcar, em seus processos de avaliação, o maior número de discussões e contextos de artigos que envolvem a temática da gestão das universidades e suas nuances.

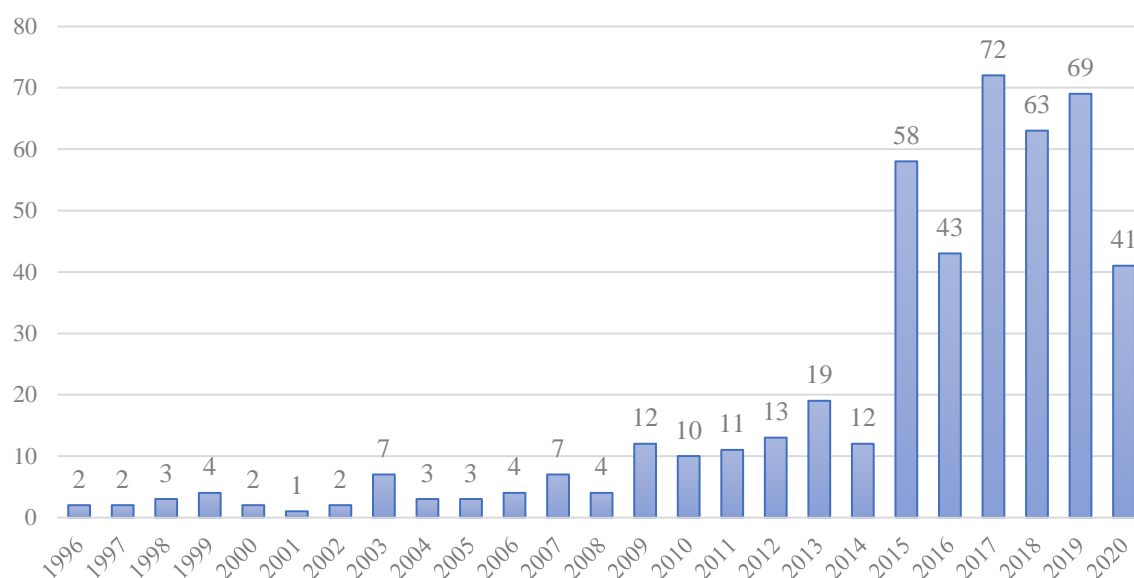
Sobre pesquisa na Web of Science, a supracitada expressão, cerne de análise, é utilizada com maior direcionamento, considerando o fito discursivo dessa pesquisa, em trabalhos relativos à lide acadêmica e suas particularidades, vasta e/ou estreitamente, por autores como Lacy; Sheehan (1997); Knott; Payne (2004); O'kane et al. (2015).

Dessa pesquisa, realizada em 28 de julho de 2020, obteve-se um total de 492 publicações, categorizadas em diversas áreas do conhecimento, a citar as principais para esse

estudo e seus quantitativos: Educação Pesquisa Educacional, com 179 trabalhos; Gestão, com 87 artigos; Negócios, apresentando 44 trabalhos; Ciência da Informação/Ciência da Biblioteca, possuindo 37 artigos relacionados; Economia, com 28 artigos; e Ciências Sociais Interdisciplinares com 27 artigos.

Conforme Gráfico 1, salienta-se que as publicações cujo tema central seja a gestão universitária se intensificam a partir de 2015, sobretudo em 2017 e 2019. Ressalta-se que mesmo compreendendo o período de análise de publicações mundiais na base da Web of Science, de 1945 a 2020, sobre o termo pesquisado, a contagem com a incidência de publicações se inicia em 1996, demonstrando, assim, o despertar científico sobre a gestão organizacional acadêmica, a qual assume protagonismo à medida que se constitui com a possibilidade de ser fator de diferenciação no tocante à maximização de eficiência, satisfação, excelência e foco em resultados.

**Gráfico 1 – Publicações por ano – Web of Science**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Neste cenário da educação superior compreende-se que ações que focalizem na ampliação da eficiência e eficácia dos serviços, conforme ensejadas, sobretudo por medidas governamentais motivadas pelo Decreto nº 5.378/2005; Lei 13.460 de 2017; e Decreto 9.094/2017, são mudanças que convergem para perspectivas transformativas, impulsionadas pela globalização e contexto de promoção de educação, por meio de instituições públicas e privadas. Estes são entendimentos e percepções que podem ter corroborado para o aumento de estudos nessa temática, conforme enfatizado no Gráfico 1.

Huisman e Currie (2004) aludem que com o crescimento do número de alunos e usuários aos serviços de educação superior, torna-se mais intensa a demanda por eficiência e eficácia dessas atividades. Além disso, esse entendimento é ampliado pela compreensão de que a educação, antes identificada como um serviço primordialmente público, passa também a ser visto como oportunidade de negócio para a iniciativa privada, fatos estes que dinamizam e aprimoram as discussões sobre a qualidade dos serviços prestados.

Essas discussões e área de pesquisa são referenciadas em grau de importância em variados estudos sobre o tema, merecendo destaque as observações feitas por Mainardes; Alves e Raposo (2011), ao comentarem que a gestão universitária necessita ser o sujeito de análises e pesquisas científicas, tendo em vista que essas organizações apresentam variadas imperfeições que precisam de ajustes e contribuições para o desenvolvimento de novos tipos de universidades, mais adequadas às atuais demandas da sociedade.

Referente às especificidades de cada trabalho, arrolado dentre os autores da Web of Science, registra-se, no Quadro 1, a descrição de cada obra evidenciada dentre as mais relevantes sobre o termo “gestão universitária”, a partir do entendimento de convergência discursiva, direta e/ou indireta, direcionada aos objetivos da pesquisa em tela e problema em questão – considerando, para isso, as formas de abordagem de análises sobre a universidade, seus formatos de gestão e atores internos ao meio acadêmico, registrados em cada artigo avaliado proveniente de autores da Web of Science - ante o amplo contexto da temática.

Referente às pesquisas e descrições dos objetos de análise em cada estudo elencado, considerando o problema dessa pesquisa e os desígnios deste trabalho, destacam-se os estudos dos autores: O'Kane et al. (2015), ao enfatizar as universidades como escritórios de tecnologia e fomentadoras de legitimidade e de perspectivas entre acadêmicos; Lacy; Sheehan (1997), ao relacionar aspectos de satisfação acadêmica com o clima organizacional e fatores de integração e engajamento; Knott e Payne (2004) os quais registram em seus escritos como a estrutura de conselhos no âmbito estadual universitário distribuem recursos e como gestores lidam com ações de ensino e pesquisa.

Evidenciados por estes aludidos autores, elementos como tecnologia e perspectivas entre acadêmicos; satisfação acadêmica, engajamento e clima organizacional; bem como ações organizacionais de distribuição de recursos, podem ser critérios que impulsionem substanciais impactos e alterações em resultados e ações de ensino e pesquisa no meio universitário.

Estas são, portanto, pesquisas que visam, de modo e prismas metodológicos diferenciados, analisar aspectos de ensino, pesquisa ou fatores administrativos que impactam



a satisfação de usuários dos serviços públicos e possuem a capacidade de alterar resultados organizacionais. Fatores também levantados e objeto de estudo neste trabalho em tela, cuja análise possibilite a criação de modelo para simplificação de processos.

**Quadro 1 – Especificidades de pesquisas Web of Science – Por autores mais citados**

<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael	Business Horizons	Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster	Análise sobre o ambiente online de ensino à distância. Sua evolução e conceitos e seus benefícios às instituições por meio do instrumento de ensino remoto.
Pucciarelli, Francesca; Kaplan, Andreas	Business Horizons	Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty	Inseridas em contexto de competição de relações público e privadas para o fornecimento da educação superior, aborda-se tendências que influenciam essas organizações, por meio de análise SWOT. Surge a necessidade de estratégias e orientações para gestores e formulação de políticas.
O'Kane, Concir; Mangematin, Vincent; Geoghegan, Will; Fitzgerald, Ciara	Research Policy	University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy	Discorre sobre a importância dos Escritórios de Transferência de Tecnologia (ETT) para as universidades. Abordam o ETT como ferramenta promotora de legitimidade, alterando visões de gestões e de acadêmicos universitários.
Wilkins, Stephen; Huisman, Jeroen	Higher Education	The international branch campus as transnational strategy in higher education	Reflexões sobre determinações das universidades para envolvimento e criação de filiais internacionais. Fatores como: níveis de risco, distância institucional, status e legitimidade, dinamizam esse processo.

Thürer, Matthias; Stevenson, Mark; Silva, Cristovao; Land, Martin J.; Fredendall, Lawrence D.	Production and Operations Management	Workload Control and Order Release: A Lean Solution for Make-to-Order Companies	Avalia o rendimento de tempos de trabalho a partir de análises sobre pedidos e despachos, considerando, para isso, atuações em pequenas e médias organizações.
Tian, Jing; Nakamori, Yoshiteru; Wierzbicki, Andrzej P.	Journal of Knowledge Management	Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university	Visa como utilizar o conhecimento de gestão para aprimorar a atuação das universidades. Traz a discussão de que abordagens de gestão do conhecimento também são aplicáveis à academia.
Huisman, J; Currie, J	Higher Education	Accountability in higher education: Bridge over troubled water?	Aborda a responsabilização de políticas de ensino superior nos Estados Unidos e Europa. Discute-se a relação entre autonomia, ensino superior e governos, e como a responsabilidade e globalização estão presentes em políticas educacionais.
Knott, JH; Payne, AA	Journal of Policy Analysis And Management	The impact of state governance structures on management and performance of public organizations: A study of higher education institutions	Visa analisar como a estrutura de conselhos estaduais de ensino superior influencia no formato como gestores distribuem recursos, buscam novas formas de receitas e novos modelos de estímulo ao ensino e pesquisa na graduação.
Ylijoki, OH; Mantyla, H	Time & Society	Conflicting time perspectives in academic work	Discute recentes mudanças na gestão e financiamento da universidade. O tempo situa-se como fundamental aspecto da experiência humana e vida social. Relevância temporal na compreensão e experiências dos indivíduos no ambiente organizacional.

Lacy, FJ; Sheehan, BA	Higher Education	Job satisfaction among academic staff: An international perspective	Analisa aspectos de satisfação daqueles que integram a academia e estuda seus níveis de clima acadêmico em oito nações. Sobre níveis de satisfação no trabalho, insere no ambiente fatores referentes à moral, senso de comunidade e relacionamento com colegas.
--------------------------	---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

A relevância dos estudos - ora em comentário, voltados à temática da gestão universitária - apresenta ampla perspectiva ao frisar abordagens que abarcam tanto o processo decisório de gestores, seus aspectos de motivação e satisfação no meio acadêmico, e, também, como conselhos influenciam no direcionamento de recursos e suas implicações em atividades de ensino e pesquisa.

Não obstante, mesmo havendo múltiplas abordagens sobre o meio acadêmico universitário, as mais relevantes pesquisas evidenciadas na plataforma de pesquisa Web of Science não contemplam visões de estudos que englobem análises de modernização administrativa, de otimização de processos e sua possível influência na estrutura organizacional, no rendimento acadêmico e na satisfação de usuários do serviço público educacional superior, sobretudo quando posta esta análise perante contexto de instituição pública federal, proveniente de política pública de expansão universitária brasileira e democratização do ensino superior.

Assinala-se que as percepções e estudos desenvolvidos, supramencionados, não abordam de forma integrada as questões apresentadas neste trabalho, e tampouco se centralizam sobre os objetivos diretos propostos nesta pesquisa. No entanto, sob diversificadas propostas, as pesquisas disponíveis na Web of Science, assumem a importância de subsidiar e fortalecer percepções, argumentações e investigações, conforme objetivos relatados neste trabalho.

Dentre os autores seminais identificados, a partir de pesquisa realizada em base de dados Web of Science, e que discutem, em seus estudos, temáticas ligadas à gestão universitária, evidencia-se os autores mais citados, considerando obras publicadas entre os anos de 1997 a 2016 – sendo este período a faixa temporal de obras publicadas e

correlacionadas com citações, disponível para coleta de dados e avaliações sobre a supra temática na respectiva base de pesquisa, de acordo com a Tabela 1.

Trata-se, portanto, do conjunto de trabalhos publicados, relacionando à série história de publicação de artigos, dispondo de dados sobre o quantitativo de citações de autores arrolados na Tabela 1, de 2000 a 2020 – sendo este o período máximo, referente aos autores mais citados em artigos de destaque na temática da “gestão universitária”, com os autores mais relevantes e suas respectivas publicações, a partir dos dados acessíveis em banco de informações da plataforma Web of Science.

Na Tabela 1, tem-se a listagem de autores em ordem decrescente de ano de publicação de seus trabalhos, destacando o total de publicação. Ressalta-se o crescimento quantitativo de citações, entre 2000 a 2020, havendo maior incidência de citações recentes. Os autores Kaplan Andreas e Michael Haenlein, ao possuírem no ano de 2019, 47 citações, referentes à pesquisa sobre a temática “gestão universitária”, publicadas em 2016, totalizam, para o período pesquisado, 108 citações destes autores, concentradas entre os anos de 2016 a 2020.

No entanto, citações mais bem distribuídas são registradas sobre os autores Ylijoki e Mantyla, atinente à publicação de 2003, os quais foram citados 114 vezes, entre 2004 a 2020. Tal comportamento realça a constância de atualização de publicação registrada em 2013, sendo também tidos, como autores relevantes e com continuada citação de sua obra.

A Tabela 1 discrimina os índices de citação de cada trabalho elencado na base Web of Science, o qual, ordenado conforme ano de publicação e autores, notabiliza as citações em seus respectivos anos, expressando, dessa forma, a relevância das pesquisas, com suas variadas perspectivas sobre o tema da gestão universitária. O arrolamento temporal da análise assenta a importância de abordagem dos conteúdos, com registros de trabalhos, de 1997 a 2016, dentre os mais citados na área.

**Tabela 1 – Autores mais citados – Web of Science**

<b>Autores mais citados</b>	<b>Ano da publicação</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael	2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	18	25	47	17	<b>108</b>
Pucciarelli, Francesca; Kaplan, Andreas	2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	9	18	29	20	<b>80</b>
O'Kane, Concir; Mangematin, Vincent; Geoghegan, Will; Fitzgerald, Ciara	2015	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	14	20	17	13	<b>74</b>
Wilkins, Stephen; Huisman, Jeroen	2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	15	16	10	27	16	10	<b>102</b>
Thuerer, Matthias; Stevenson, Mark; Silva, Cristovao; Land, Martin J.; Fredendall, Lawrence D.	2012	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	11	10	12	7	5	6	<b>61</b>
Tian, Jing; Nakamori, Yoshiteru; Wierzbicki, Andrzej P.	2009	0	0	0	0	0	0	0	1	3	6	3	5	7	10	10	6	10	4	<b>65</b>
Huisman, J; Currie, J	2004	0	0	0	1	0	8	4	8	9	6	4	5	7	6	8	6	9	3	<b>84</b>
Knott, JH; Payne, AA	2004	0	0	0	2	1	2	4	2	4	2	3	7	3	8	2	7	8	1	<b>56</b>
Ylijoki, OH; Mantyla, H	2003	0	2	2	1	4	8	6	4	6	6	7	7	14	10	11	5	14	7	<b>114</b>
Lacy, FJ; Sheehan, BA	1997	2	0	3	1	2	0	2	5	5	8	6	4	4	4	5	7	5	2	<b>65</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Dentre os autores mais citados da Web of Science, Tabela 1, registram-se as publicações nos periódicos: Time & Society; Business Horizons; Higher Education; Research policy; Journal of knowledge management; Production and operations management; Journal of policy analysis and management.

Trata-se de expressiva informação para o fortalecimento e encaminhamento de novas pesquisas de âmbito de estudos, uma vez que tais documentos de pesquisa, por meio de seus ambientes virtuais, possuem a capacidade de reunir discussões, pesquisadores e avaliadores, com o intuito de apresentar à comunidade acadêmica e à sociedade: estudos, arquétipos e efeitos práticos que transformem realidades e que ampliem as capacidades das organizações para satisfazer necessidades das pessoas e maximizar resultados.

Tal argumentação está alinhada ao apresentado por Bassi (2018), ao afirmar sobre pesquisas envolvendo a gestão universitária, esta autora discorre que são importantes estudos para o direcionamento de políticas educacionais que visem reduzir lacunas e fragilidades dos cursos e instituições de ensino, as quais busquem identificar maus desempenhos e melhorar sua atuação estratégica.

Objetivando evidenciar os temas mais discutidos, entre o período de 1945 a 2020, sobre o termo “gestão universitária”, compreendendo a base Web of Science, a Figura 2 expõe a rede de ocorrência de palavras organizadas em *clusters*, enfatizando as palavras-chave, a partir dos 492 artigos encontrados na base em comento, a qual se destacam 1.927 palavras, dispersas e embrenhadas em rede, em que foi possível fixar 173 encontros de termos, utilizando o software VOSviewer.



Vale destacar que, diante da complexidade de estudos que envolvem a gestão universitária, observa-se que palavras centrais podem se correlacionar a diferentes abordagens de pesquisa, correlações, sistematizações e integrações de variáveis e conteúdos. Por esse motivo, torna-se relevante considerar tais expressões em estudos organizacionais sobre o contexto proposto, uma vez que a Figura 2, voltada à ocorrência de palavras sobre pesquisas cujo tema discorra sobre “gestão universitária”, evidencia importantes termos tratados em variadas pesquisas e tratos metodológicos pelo mundo.

Para isso, compreende-se que cada expressão ou algum termo exposto elencado não se identifica como propriedade ou centralização de área do saber, especificamente, não cabendo interpretação de redução morfológica ao termo central ou ao objeto desta pesquisa. Tem-se, à vista disso, que sobre o objeto de pesquisa proposto e tema sobredito pesquisado, a listagem de termos e expressões sinaliza a importância dos conteúdos, abordagens e características envolvidas nas discussões de gestão universitária para o período compreendido.

Tais análises e expressões remetem às idiossincrasias intrínsecas ao ambiente acadêmico, as quais abordam fatores relacionados a estas próprias organizações, seus valores, sistemas de informação, gestão acadêmica e prestação de contas, por exemplo. Também são investigações no meio acadêmico que se voltam às perspectivas de comportamentos e às formas como seus usuários enxergam a atuação da instituição, diante de perspectivas e níveis de satisfação, estresse, motivação, consciência e identificação, registra-se, à guisa de esclarecimento, que avaliações que perpassam instituições de ensino superior abarcam, de forma sistêmica e integrada no cerne de seu rendimento organizacional, tanto questões relacionadas à desenvoltura da instituição e seus regramentos, como também atributos ligados à gestão de pessoas e sua atuação com os usuários.

Atinente aos sistemas de informação, Sabau et al. (2009) afirmam que estes não foram bem delineados e estruturados para a gestão universitária e seus desafios. Particularmente, no que reza sobre produção de relatórios, análises sistêmicas de dados históricos de alunos e apresentação de indicadores. Sobre essas questões, reside a importância de estudos diretos nessa área, sendo este um dos termos mais utilizados em pesquisas, conforme Figura 2.

Necessita-se, portanto, de maior integração, a partir de desenvolvimento interno e integração, burilamentos direcionados à comunicação interna, à redução de processos manuais e maior utilização de processos eletrônicos, de modo que medidas e aperfeiçoamentos para tomada de decisão sejam facilitadas, promovendo maior assertividade e fortalecimento de atividades de planejamento e atendimento de servidores – professores e técnicos-administrativos – e discentes (SABAU, et al., 2009).



Caliari e Perez (2017) declaram que investimentos em sistemas que favoreçam melhor comunicação e gerenciamento de tecnologia e comunicação nas instituições de ensino superior apresentam como precípua objetivo potencializar o desenvolvimento dos atores que compõem o meio acadêmico universitário, contribuindo para relações de ensino e aprendizagem - entre alunos, professores e técnicos-administrativos -, por meio da utilização de instrumentos de disseminação do conhecimento, gerados pelo desenvolvimento tecnológico, devendo ser ininterrupto, destarte, o objetivo de manutenção e intensificação de processos de ensino alicerçados na inovação.

Para Li et al. (2017), a inovação é fundamental para ampliação da competitividade, para o desenvolvimento e prosperidade econômica, uma vez que as dinâmicas entre organizações, demandas da sociedade e exigências do mercado, postulam readequações e novas formas de posicionamento das organizações frente às mudanças e objetivos institucionais. Nesse sentido, a inovação assume postura relevante dentre as ações buscadas no meio educacional.

Abrucio e Braga (2018) afirmam que muito se desconhece sobre a engrenagem da educação, a qual precisa ser vista de forma sistêmica, visando articular conhecimentos e experiências de cada instituição que influenciam a compreensão de seu modelo de governança e administração. Para Knott e Payne (2004), a governança possibilita melhor alocação de recursos e acesso de atores de diferentes rendas na universidade. Medidas relacionadas à essa temática, passam, portanto, a serem vistas como determinantes e potencializadoras para o alcance de melhores resultados de gestão.

Observa-se que há crescente enfoque de pesquisas direcionadas à gestão do ensino superior, sobretudo ao compromisso e potencial que as universidades podem ter no tocante aos aspectos de inovação (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020). Estas ações de desenvolvimento do meio universitário necessitam estar adequadas e em consonância com os próprios sistemas de inovação que por esses ambientes organizacionais podem ser gerados (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014).

Posto isto, repara-se que o aprofundamento destas análises diversifica e amplia a capacidade resolutiva de problemas sociais, ao reconhecer o ambiente universitário como relevante parte do processo de impulsionamento e transformações sociais, salientando seu vínculo social e busca por soluções sustentáveis (LI; GU; LIU, 2018).

Inclusive, sobre características e vocábulos detalhados em pesquisas da base Web of Science, acentua-se o termo Terceira Missão, o qual amplamente destacado e identificado como cunho comercial - de transferência de tecnologia - (GIBARI; GÓMEZ; RUIZ, 2018) expressões estas, introduzidas em uma concepção maior de “universidade empreendedora”,

contudo, o termo em comento não revela em seu âmago o potencial inovativo e social destas organizações de ensino (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

Argumentam estes autores que mesmo compondo a visão do empreendedorismo na terceira missão da universidade, estes espaços recebem manutenção financeira estatal, por meio do orçamento público para custeio acadêmico, constituindo-se este como um fator de fortalecimento à identificação e sensibilidade do meio universitário à pauta social, seu incentivo e sua obrigação institucional (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

No entanto, pormenorizando a expressão “universidades empreendedoras”, Mainardes; Alves e Raposo (2011), afirmam que esse conceito de universidade diz respeito a maior autonomia dessas organizações em comparação com o Estado, ao buscarem novas formas de financiamento e se ligarem mais à busca por soluções de problemas do mercado, e a comprometer-se mais com hodiernos problemas da sociedade, ampliando, dessa forma, o engajamento da universidade com o desenvolvimento regional e local em que se insere.

Tendo como entendimento de desenvolvimento regional, conceito que abrange processo de crescimento econômico, concomitantemente às melhorias em indicadores sociais e redução de desigualdades, mediante geração de novas oportunidades de emprego e melhorias na renda local (BEM; GIACOMINI; WAISMANN, 2015), possibilitando assim, maior qualidade de vida e bem-estar à população de determinada localidade.

O desenvolvimento regional possui a capacidade de resgate da cidadania. A pobreza, desigualdades sociais, e necessidade de políticas eficientes, constituem-se como desafios para o desenvolvimento regional (SILVA; MONTENEGRO; AGRA, 2019). Diante disso, observa-se que o desenvolvimento regional e local situa-se no combate às desigualdades sociais, sob novos modelos de racionalidade ambiental e de valorização dos indivíduos que favoreçam a manutenção da economia e o progresso humano (SILVA, 2016).

Visando ampliar o escopo discursivo sobre esse tema, os autores Arocena; Göransson e Sutz (2014; 2018) expressam a concepção mais ampla de universidade – com inovação social e inclusão – ao empregar o termo “universidades de desenvolvimento”. Infere-se, por conseguinte, a avulta variedade de habilidades e competências a serem fomentadas e fortalecidas nas universidades.

Ademais, tratando-se sobre a incidência de palavras referentes às pesquisas envolvendo as universidades, especialmente, discorrendo-se sobre a temática da inovação social, estes autores argumentam que a literatura que aborda o assunto das universidades passa por transformações, tendo em vista a variedade de palavras utilizadas nas publicações.

Respeitante aos serviços educacionais e seus processos de inclusão, a Constituição Federal de 1998, remete destaque à postura legal de proteção às camadas mais pobres da sociedade, ao frisar o papel e compromisso estatal da universidade, com o fomento à educação e seu compromisso histórico, começando da responsabilidade sobre a educação infantil (REIS; CUNHA, 2010), estendendo-se a todo o ensino básico e ao ensino superior.

Reis e Cunha (2010) reforçam que apenas incluir alunos no ambiente educacional não é o suficiente. É necessária a garantia de padrões mínimos de investimento, de modo que seja assegurada a garantia de acesso à educação com qualidade. Esta argumentação estende-se, em analogia à pauta da educação pública no Brasil, à necessidade de sofisticação e pesquisas que se voltem a ampliar garantias e a fornecer serviços públicos educacionais movidos pela perspectiva da eficiência e orientados pelos padrões de excelência na prestação de serviços ao cidadão.

Arocena; Göransson e Sutz (2018) elucidam que não é possível dissociar o desenvolvimento da universidade de seus diversos atores que a compõem: partes internas e externas, constituídas como a comunidade e partes interessadas, as quais interagem de maneira diversa com as organizações de ensino. Afere-se, desse modo, que universidade se comporta como ator e arena para seus processos de decisão.

Reside nesse contexto de importância institucional e legal o protagonismo das pessoas que integram esses ambientes institucionais, a exemplo do meio acadêmico universitário. O desenvolvimento institucional abrange uma série de atributos e fatores referentes a sistemas de gestão de desempenho – dispostos em relevantes terminologias, expressas e solvidas como: motivação, valorização de profissionais, graus de rotatividade no trabalho, níveis de satisfação de trabalhadores e usuários dos serviços educacionais superiores - estilos de gestão, percepções organizacionais e indicadores de estresse, autonomia e participação de diversos atores que formam a universidade em processos de tomada de decisão (POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2014).

Alusivo ao compromisso e desafios à gestão universitária, nesse bojo de critérios e características destacadas, os autores Pop-Vasileva; Baird e Blair (2014) inventariam que dentre suas substanciais responsabilidades encontra-se a necessidade de atração e retenção de pessoal com a qualidade às instituições. Sobre essas discussões, variadas perspectivas de pesquisas e de análises se constroem e se encadeiam.

A educação à distância passa a ser outro ponto de destaque nos artigos publicados na base Web of Science, relacionados à gestão universitária. Fato corroborado e evidenciado no Censo da Educação Superior do Brasil, elaborado pelo Ministério da Educação – MEC e

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, ao destacar considerando a faixa temporal de 2008 a 2018, que entre os anos de 2017 e 2018, houve acentuado crescimento no número de ingressos em cursos de graduação, tendo, sobretudo, para modalidade à distância, variação positiva de ingressos de 27,9% para o período avaliado, onde, para este mesmo biênio, sobre os cursos presenciais, a variação foi de -3,7% (BRASIL, 2019).

Estas informações asseveram a importância de estudos e sua continuidade relativos à educação à distância no contexto da formação superior brasileira, conforme impulsionados por dados do Censo da Educação Superior no Brasil, enquanto que os ingressantes em cursos de graduação em 2008 centravam-se num percentual de 19,8%, essa atuação aproximou-se de 40%, correspondendo a 1.373.321 ingressantes em cursos à distância em 2018, tendo 2.072.614 como ingressantes em cursos presenciais para o mesmo ano.

Diante de transformações sociais e econômicas e com o crescimento de demandas por ensino superior à distância, e de exigências por sofisticções em seus processos eletrônicos, aumenta a necessidade de modernização de processos no âmbito universitário, de aperfeiçoamentos na comunicação organizacional e celeridade para a prestação de eficiente serviço público - pautado na excelência da educação superior - à medida que novos formatos de transmissão e compartilhamento de saberes são exigidos pela sociedade e absorvidos no meio acadêmico (PEREIRA et al., 2016).

Sobre isso, Arocena; Göransson e Sutz (2014) argumentam que inovações tecnológicas no âmbito das organizações advêm das variadas influências exercidas pelos agentes identificados como partes de determinada instituição, indivíduos e outras organizações. Abarcam essa percepção as experiências previamente adquiridas por cada um destes atores no tocante ao conhecimento, em dimensões tradicionais e locais, mediante as vivências de cada localidade. Novas formas de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC, possibilitam o crescimento de oportunidades e compartilhamento de saberes entre os indivíduos.

Frogeri; Pardini e Cunha (2020) ressaltam que no contexto de economias fundamentadas na Tecnologia da Informação e Comunicação - TICs, estas são ferramentas para resultados de sucesso em empresas e organizações do setor público. À proporção que elementos de TICs se modernizam, nas organizações, ampliam-se as capacidades de melhor prestação de serviços à sociedade (PEREIRA et al., 2016).

Ani e Edem (2010), em estudo desenvolvido em país em desenvolvimento, aludem que sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação - TICs, tratando-se do contexto das

instituições públicas e do ambiente universitário, são ferramentas bastante utilizadas, cuja vantagem reside em potencializar a coleta, registro e disseminação de informações, agilizando ações de comunicação. No entanto, argumentam esses autores, que a difusão de seus benefícios não é uma realidade vivenciada pelas mais variadas universidades. Em países em desenvolvimento, muitos ainda são os óbices ao acesso e utilização de ferramentas de TICs voltadas à melhoria dos serviços de instituições, especialmente, universidades e sua relação com os cidadãos.

Assim, entende-se a função que as universidades executam, sob o contexto de inovação, relaciona-se às tarefas de fomentar a criatividade, voltado para ambiente de aprendizado (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2018). Referindo-se ao ambiente universitário e seus níveis de responsabilidade no ensino superior, frisa-se que as novas aberturas e ferramentas tecnológicas aprofundaram as possibilidades de comunicação, acelerando, desse modo, os processos de globalização. Isso favorece às atuações variadas das instituições de ensino, não circunscritas a ambientes físicos, ampliando com isso, novas formas de interação e de execução de suas atividades.

Por outro lado, essas novas aberturas criam inéditos ambientes de ligação acadêmica, repletos de complexidades e novos desafios ao controle e gestão das organizações (HUISMAN; CURRIE, 2004). Conforme Mainardes; Alves e Raposo (2011), sobre os desafios que envolvem o ensino superior, constam: o não cumprimento de prazo para resolução de problemas extensos e complexos; sistema de comunicação interna ainda carecendo de melhorias, e excesso de burocracia (TAKAHASHI, 2014).

Para Bologna et al. (2009), sobre a universidade reside uma diversidade de grupos, os quais apresentam interesses distintos e atuando em diferentes áreas, isso dificulta a comunicação no meio acadêmico; na visão destes autores, a utilização de sites oficiais, criação de banco de dados com a associação de problemas e reuniões sistemáticas com equipes e usuários que se utilizam dos serviços acadêmicos, além de comunicação por e-mail com os diferentes grupos, são atitudes essenciais para o bom andamento e estrutura de comunicação nas organizações.

Surgem, a partir destas alterações nos formatos educacionais ora estruturados na educação superior, cenários e encadeamentos legais que incitam alterações no formato universitário instituído, o qual abarca professores, técnicos-administrativos, discentes, a comunidade em que os ambientes acadêmicos estão inseridos e toda a sociedade, uma vez que melhorias administrativas impactam, diretamente e/ou indiretamente, todos estes atores beneficiários e financiadores dos serviços públicos. Ainda, concordante visão de Mainardes;

Alves e Raposo (2011), alastra-se, sobre essa análise, a inquinada percepção de descrença sobre processos de mudança e positivos reflexos advindos dessas ações.

Kaplan e Haenlein (2016), no tocante ao ensino superior e utilização de recursos digitais, tem-se que o ensino remoto se estrutura mediante compreensão de maior eficácia de custo e flexibilidade às jornadas de atividades. Considerando o conteúdo histórico da educação à distância, estes autores ajuízam que universidades como Bolonha, fundada em 1088 e Sorbonne, em 1150, estruturavam-se por meio de encontros em ambientes físicos, onde o professor discursava sobre determinados assuntos, fundamentados em textos prévios, para a disseminação do conhecimento.

O ensino à distância começa a ser utilizado em 1728, momento em que Boston Gazette divulga curso de estenografia à distância. O entendimento sobre ensino à distância tem recebido novos significados ao longo do tempo, mormente, com a inclusão de novos instrumentos de disseminação, como o computador e internet, ferramentas estas que auxiliam a visualizar esse formato de ensino com maior aplicabilidade. Partindo das ações realizadas pela Universidade de Phoenix, a qual em 1989, lançou seus primeiros cursos de bacharelado e mestrados online, a utilização de ferramentas à distância tem ganhado destaque em pesquisas e publicação de artigos voltados à educação superior (KAPLAN; HAENLEIN, 2016).

Considerando a ocorrência de palavras expressas na Figura 3, agora, com classificação de termos por faixa de análise de 2013 a 2018 – período máximo disponível para geração dessa classificação - observa-se que ganham evidência termos como: universidade pública (*public university*), educação à distância (*distance education*), gestão ambiental (*enviromental management*), escolas de negócios (*business schools*), satisfação (*satisfaction*), equipe acadêmica (*academic staff*), motivação (*motivation*), estrutura (*framework*), (*policy*) e (*policies*), estas duas últimas, conforme Frey (2000), identificadas como relativas às ações e medidas finalizadas, a serem postas em prática.

Sobre essa análise da Figura 3, após envolver termos como responsabilidade social (*social responsibility*), entre 2015 a 2017, salienta-se expressões em destaque em publicações entre os anos de 2017 a 2018, como perspectiva (*perspective*), habilidades (*skills*), compromisso organizacional (*organizational commitment*), comprometimento (*commitment*), planejamento estratégico (*strategic planing*), sustentabilidade (*sustainability*), ambiente (*environment*), economia (*economics*). Observa-se que pesquisas voltam seus objetivos centrais de estudo a temas que também abrangem um contexto de responsabilidade social, além da busca por cumprimento de objetivos e planejamento, expressos na identificação de compromisso organizacional e no comprometimento.



urbanas de trânsito nas grandes cidades (RAFALSKI; ANDRADE, 2015), além da busca por maior inclusão educacional àqueles afastados dos centros com disponibilidade ao ensino superior - e enfoque na perseguição por qualidade de vida, redução de tempo e recursos para a realização de deslocamentos diários aos centros físicos educacionais.

### 2.1.2 Análise na plataforma Scopus

Ao realizar a análise compreendendo a plataforma Scopus, com pesquisa ocorrida em 28 de julho de 2020, repetiu-se o procedimento realizado para a busca de trabalhos na base de pesquisa Web of Science, para isso, utilizou-se o termo de busca “*university management*” (gestão universitária), no entanto, sobre o período de análise, a plataforma Scopus apresentou possibilidade de análise entre o período de 1955 a 2020, priorizando documentos classificados como artigos publicados.

Foram obtidos 797 artigos na base Scopus. Vale elucidar que, dentre os periódicos Scopus, tem-se maior número de artigos as seguintes áreas e seus respectivos quantitativos de publicação: Ciências Sociais, com 506 artigos; Negócios, Gestão e Contabilidade, com 239 trabalhos. Tais dados fortalecem o protagonismo que pesquisas na área das ciências sociais e negócios, gestão e contabilidade, assumem, no tocante às pesquisas sobre gestão universitária.

Conforme Gráfico 2, observa-se acentuado crescimento no quantitativo de trabalhos sobre a temática em discussão a partir de 2010, período em que as publicações sobre “gestão universitária” são intensificadas em ritmo de divulgação, chegando a 107 publicações sobre a temática em 2019. Tal crescimento na incidência da série histórica de trabalhos, apreciando a base Scopus, evidencia a sobressalente relevância de estudos destinados à supracitada temática.

A maior incidência de pesquisas na área pode estar relacionada com a influência e comportamentos gerenciais exercidos, tanto por organizações públicas quanto privadas, com a finalidade de modernizar suas organizações, visando alcançar, dessarte, maior eficiência e eminentes níveis de excelência na prestação dos serviços educacionais, sob uma concepção de racionalização nos serviços prestados.

Sob o prisma da democratização do ensino, Arocena; Göransson e Sutz (2014) apontam que a universidade precisa ser um ambiente aberto ao apoio do desenvolvimento, de modo que haja interação e fomento ao envolvimento de professores e alunos. Argumentam estes autores que se refere, portanto, a um processo de envolvimento e apoio a estudantes e professores, a ponto de se sentirem em ambiente confortável e propício ao direcionamento de



suas pesquisas. Diante desse entendimento, Blašková; Blaško e Kucharčíková (2014) emendam que o professor atua em contato permanente com os alunos, o que salienta o impacto do ensino superior para o desenvolvimento do conhecimento na sociedade.

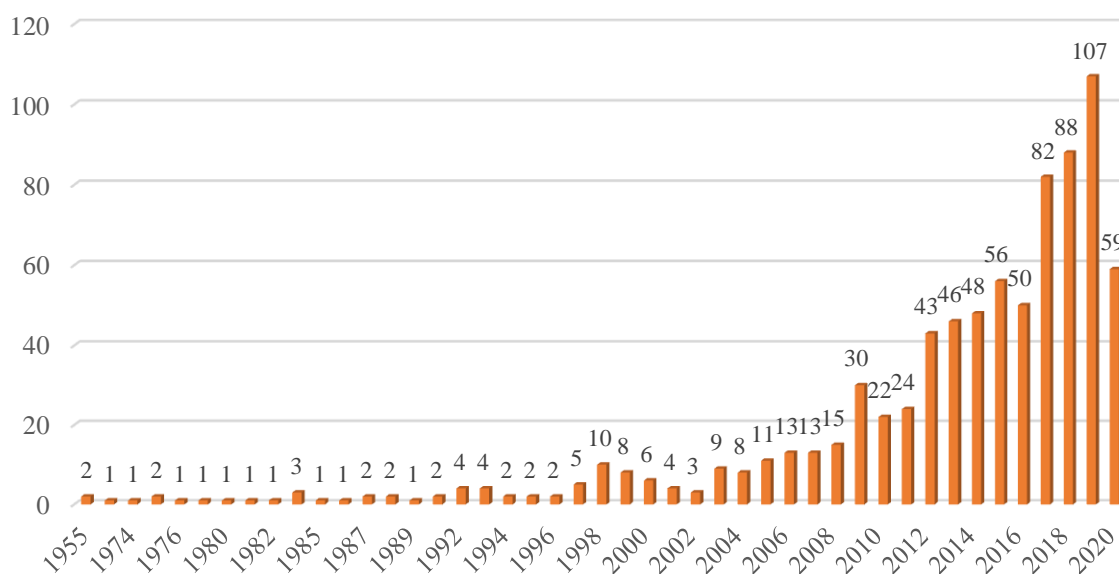
Conforme Bassi; Clerici e Aquario (2018), tratando sobre a visão discente ante processos didáticos, nesse sistema aberto de interações, explicam que o comprometimento dos alunos é essencial para avanços da atuação universitária. Sendo estes importantes atores na relação e avaliação do ensino-aprendizagem dessas instituições superiores. Karahoca e Kurnaz (2014) reforçam essa compreensão, ao enfatizar que é fundamental a visão do corpo discente universitário no tocante a aspectos de inovação nesses ambientes.

Sobre isso, Bassi (2018) argumenta que, tendo como base a universidade de Pádua, na Itália, essa instituição se preocupou e começou a coletar opiniões dos alunos no tocante à níveis de satisfação do ensino, desde 1999-2000, auxiliando, assim, no entendimento sobre o rendimento de estruturas organizacionais, a partir de avaliações internas, e de análises sobre modificações nos formatos e atuação de conselhos e departamentos educacionais.

Em sua pesquisa, atinente aos níveis de satisfação discente na universidade de Pádua, Bassi (2018) constata que alunos iniciantes no ensino superior demonstram mais insatisfação sobre a qualidade da didática na universidade. Tal fato pode estar relacionado à ausência de experiência dos alunos em cada formato de atuação do ensino superior, potencializados, ainda, por uma distinta relação de liberdade discente, variabilidades didáticas e necessidade individualizada de rendimento acadêmico, em universo de formação profissional variado, plural e competitivo.

No entanto, para o longo prazo, a pesquisa evidencia que questões estruturais dos cursos e das organizações, especialmente, quantitativo de alunos nos cursos e maiores cargas horárias, possuem maior relação para níveis de satisfação discente, fatores constatados na análise de satisfação como sendo mais relevantes do que o papel do professor no longo prazo, o qual não foi significativo na determinação do nível de satisfação dos alunos, merecendo assim, novas abordagens e análises adicionais para melhor entender essas relações (BASSI, 2018).

Na visão de Bologna et al. (2009) a relação de satisfação e fornecimento de serviços voltam-se para os alunos, principais usuários das universidades. As ações de atrair e manter os alunos estão ligadas à qualidade da informação e dos níveis de acesso aos serviços que essas organizações fornecem. Para isso, a qualidade do ensino se imbrica à necessidade de acertada gestão de pessoas, de materiais e recursos financeiros, visando, maiormente, a satisfação dos usuários.

**Gráfico 2 – Publicações por ano – Scopus**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Concernente aos autores mais citados, a partir de análises de trabalhos publicados com a temática da “gestão universitária” na base Scopus, registra-se que o total de trabalhos indexados na supra plataforma abarca um total de 5 a 3 trabalhos, por autor. Dispõe-se, na análise, de anos e citações que se estendem de 2007 a 2020, com o total de citações do período. Centra-se, sobre esta discussão, a dinamicidade do quantitativo de trabalhos, seus anos de publicação e sua parcela de citações sobre cada obra, voltada aos estudos sobre gestão universitária.

Dentre os artigos, elencados sobre cada autor em base Scopus, evidenciam-se neste trabalho, no Quadro 2, aqueles que possuem temática relacionada à área da pesquisa, dentro do objeto proposto, ou ainda que utilizam-se de modelos correlatos, relevantes às abordagens propostas neste trabalho, destacando-se: Ani; Edem e Ottong (2010); Bologna et al. (2009); Dealtry (2005); Mainardes; Alves e Raposo (2011); Muntean et al. (2011); Mainardes; Alves e Raposo (2012); Pop-Vasileva; Baird e Blair (2011; 2014); Mainardes; Alves e Raposo (2013a); Su; Baird (2015); Bassi (2018); Zborovskiy; Ambarova (2018); Bassi (2019). Os demais estudos destes autores, expressos na listagem Scopus, por discorrerem de outras temáticas referentes à gestão universitária, mas não consideradas fulcrais a esta pesquisa, não constam no Quadro 2.

Dentre os autores e artigos mais citados, expõem-se alguns trabalhos que registram a linha de estudos e encaminhamentos de pesquisa dos autores elencados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Especificidades de pesquisas – Scopus - Por autores mais citados**

<b>Autores</b>	<b>Revista</b>	<b>Título</b>	<b>Descrição</b>
Kate White	Tertiary Education and Management	Gender and Management in HEIs: Changing organisational and management structures	Discute estudos de gênero na educação superior, destacando a participação de mulheres em cargos de alta administração.
	Journal of Higher Education Policy and Management	Senior women in higher education institutions: perceived development needs and support	Trata do desenvolvimento de liderança e os desafios identificados por mulheres seniores. Relata necessidades de apoio às mulheres idosas para avançarem na carreira.
Maria Batista Alves Helena	Transylvanian Review of Administrative Sciences	The process of change in university management: from the "ivory tower" to entrepreneurialism	Discorre sobre a gestão universitária, tipos de organizações e quais os desafios incorrem sobre as universidades no contexto do século XXI.
Richard Dealtry	Journal of Workplace Learning	Professional practice envisioning development	Aborda a área da aprendizagem visual, a partir de estilos de aprendizagens, símbolos e percepção visual, tratando sobre modelos clássicos de gestão e sua ligação com a exibição de informações e desempenho pessoal no contexto do desenvolvimento organizacional.
	The Journal of Workplace Learning	Achieving integrated performance management with the corporate university	Reflete sobre gestão de desempenho a partir da universidade corporativa, ao buscar envolver perspectivas de cocriação e inovação, discutindo práticas de administração no meio acadêmico.
Mário Lino Barata Raposo	Transylvanian Review of Administrative Sciences	Public university students expectations: an empirical study	Descreve sobre as expectativas de alunos nas universidades públicas, ao envolver o interesse das partes interessadas com as precípuas funções

		based on the stakeholders theory	da universidade.
Pauline A. Ambarova	Экономика региона	Higher education as a factor of urban preservation in the Ural macroregion	Refere-se sobre a importância do desenvolvimento das universidades como fator de impulsão e progresso às cidades de portes sortidos. Assume-se a premissa de que a presença do ensino superior, em determinada localidade, atua como um fator de potencialização de uma cidade.
Ani, Okon	Library Management	Analysis of internet access and use by academic staff in the University of Calabar, Calabar, Nigeria	Trata sobre a questão de acesso à internet por parte dos alunos e destaca a importância de desafios do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, em países em desenvolvimento, entre cidadãos e instituições públicas como a universidade.
	The International Information & Library Review	Accessibility and Utilization of Electronic Information Resources for Research by Academic Staff at Selected Nigerian Universities Between 2005 and 2012	Investiga os níveis de acessibilidade de acadêmicos referentes aos instrumentos de Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs e sua relação com fatores ligados à níveis de renda, gênero e escolaridade.
Solomon Olusola Babatunde	Journal of Applied Research in Higher Education	Assessment of academic stress and coping strategies among built environment undergraduate students in Nigerian higher education	Busca avaliar as causas de estresse entre estudantes nigerianos de graduação de instituições públicas de ensino superior. Listam-se fatores de estresse e estratégias enfrentamento utilizadas pelos alunos para combate ao estresse e discussões sobre sua ligação com o desempenho acadêmico.

	International Journal of Strategic Property Management	Sustainable development in a construction related curriculum – quantity surveying students perspective	Estuda a importância de encadeamento de áreas com a temática do desenvolvimento sustentável em currículos e disciplinas para alunos. Observou-se importância discente sobre assuntos ligados à sustentabilidade, mesmo ao demonstrarem conhecimento superficial sobre o assunto. Essa pesquisa visa subsidiar a gestão universitária para geração de instrumentos que incorporem à educação o tema da sustentabilidade.
Kevin Baird	Accounting, Auditing & Accountability Journal	University corporatisation The effect on academic work-related attitudes	O artigo examina questões relacionadas à satisfação no trabalho e estresse. Aponta que estilo de gestão, suporte organizacional e aspectos ligados ao desempenho do sistema possuem relação significativa com o desempenho do trabalho acadêmico.
Francesca Bassi	The TQM Journal	Evaluating quality of the didactics at university: the opportunities offered by latent class modeling	Discorre sobre avaliação dos alunos sobre a qualidade no ensino superior. Trata-se de importante segmento de análise, uma vez que são importantes atores da relação ensino-aprendizagem.
	International Journal of Educational Management	Dynamic clustering to evaluate satisfaction with teaching at university	Debate pesquisa de satisfação dos alunos sobre o ensino nas universidades. Tais análises apontam para a necessidade de melhor considerar tempo de duração dos cursos, número de alunos e auxiliam organizações a rever estruturas e formatos de gestão.
Ana Ramona Bologna	International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences	The use of multidimensional models to increase the efficiency of management support systems	Avalia o rendimento universitário a partir da ferramenta Business Intelligence, a qual considera fatores como envolvimento da alta administração, capacitação dos usuários, qualidade e infraestrutura da

			<p>informação e tecnologia de inteligência. Essas análises buscam melhor embasar os processos de tomada de decisão universitárias e ampliar graus de eficiência referente à formação, taxas de emprego, conhecimento sobre o perfil do egresso e sua relação com suas respectivas graduações.</p>
	Wseas Transactions on Computers	Higher Education ERPs: Implementation Factors and Their Interdependecies	<p>Trata de artigo que avalia diferenças entre universidades no que se refere à comunicação, estrutura, competências da equipe, comunicação entre departamentos e capacidade de treinamento de usuários e agentes externos, a partir da classificação de pontos nevrálgicos de comunicação e colaboração entre departamentos.</p>
Isidore Ekpe	Polish Journal of Management Studies,	Factors Impacting on Youth's Leadership Participation in Malaysia: social media, social groups or government policies?	<p>Correlaciona o desempenho de estudantes universitários da Malásia com capacidades de liderança, adesão a grupos e ao empreendedorismo. A análise versa sobre a significativa relação entre rendimento universitário e maior capacidade de liderança após o período de estudos. Não sendo encontrada evidências de relação de causalidade entre desempenho acadêmico e futuro de associação em grupo de empreendedores estudantes. Tais estudos favorecem a oferta de líderes com maior qualidade no país.</p>
Alacoque Lorenzini Erdmann	Revista Brasileira de Enfermagem	University management: contributions for nurses who are faculty members and managers	<p>Direciona seus estudos para a análise da gestão universitária a partir das atividades desenvolvidas por professores da área de enfermagem e suas atuações como gestor. Levanta os desafios e aspectos positivos inerentes à dupla atribuição acadêmica.</p>
Muhammad Ehsanul Hoque	Asian Pacific Journal of Cancer Prevention	Cervical Cancer Awareness and Preventive Behaviour among	<p>Avaliação sobre conhecimento de alunos a respeito do câncer de colo de útero, fatores de risco e níveis de comportamento de prevenção de</p>

		Female University Students in South Africa	estudantes na África do Sul. A pesquisa expõe a importância de fortalecimento de políticas de preservação à saúde, e prevenção do vírus Human Papiloma Virus – HPV.
Emerson Wagner Mainardes	Ekonomika a management	Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognised by management students?	Visa avaliar graus de conhecimento de estudantes de universidades públicas de Portugal, da área de administração, referentes à compreensão dos termos: estratégia e gestão estratégica. Conclui-se que há uma compreensão sobre o que cada termo significa, conquanto haja certa dificuldade para revelar o que cada conceito exprime, dado a dissemelhança das organizações.

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Aponta-se, portanto, registros de artigos com autores seminais, voltados, em algum aspecto, às discussões sobre gestão universitária, os quais apresentam expressiva relevância e quantitativo de citações em seus trabalhos acadêmicos, abordando diversas temáticas que estão inseridas no dia a dia organizacional, em suas dinâmicas e nos comportamentos de atores – estudantes, técnicos-administrativos, docentes e público externo (sociedade, empresas, demais entes e instituições) - que fazem parte, diretamente e/ou indiretamente, do contexto acadêmico.

Todavia, à vista disso, realça-se que mesmo com trabalhos recuperados de plataformas Web of Science e Scopus - apresentando impactantes discussões, pesquisas e abordagens sobre a gestão universitária em variados países, cenários organizacionais e circunstâncias. Essas abordagens, manifestas pelos autores, não se centralizam sobre aspectos cruciais, tais como: aqueles relacionados à modernização administrativa no setor público; ações de simplificação organizacional; criação de modelo capaz de auxiliar na simplificação da gestão de processos institucionais, a partir da perspectiva do discente; níveis de planejamento e satisfação correlacionados com a gestão de pessoas; resultados e impactos de tomadas de decisão; racionalização de serviços e inovação dos serviços públicos educacionais superior brasileiro, conforme proposto neste trabalho. Fato que impinge o entendimento de aprofundamento de pesquisa alicerçada neste objeto de estudo.

Na Tabela 2 lista-se autores mais citados e seus respectivos anos, considerando a plataforma Scopus, para o termo buscado. Frisa-se nesta análise, a participação de autores

como Kate White, Maria Batista Alves Helena, Mário Lino Barata Raposo, Kevin Baird e Muhammad Ehsanul Hoque, dentre outros pesquisadores com maiores cômputos de citações referidas à discussão sobre gestão universitária.

**Tabela 2 – Autores mais citados – Scopus**

<b>Autor</b>	<b>Total de documentos por autor</b>	<b>Anos e Citações</b>	<b>Total de Citações</b>
<b>Kate White</b>	5	2009 (15), 2011 (17), 2011 (16), 2012 (13), 2014 (6)	67
<b>Maria Batista Alves Helena</b>	4	2011 (13), 2012 (10), 2013 (19), 2013 (7)	49
<b>Richard Dealtry</b>	4	2003 (7), 2003 (11), 2004 (0), 2005 (6)	24
<b>Mário Lino Barata Raposo</b>	4	2011 (13), 2012 (10), 2013 (19), 2013 (7)	49
<b>Pauline A. Ambarova</b>	3	2017 (0), 2018 (3), 2019 (3)	6
<b>Ani, Okon</b>	3	2007 (12), 2010 (5), 2014 (4)	21
<b>Solomon Olusola Babatunde</b>	3	2017 (4), 2019 (3), 2019 (2)	9
<b>Kevin Baird</b>	3	2011 (32), 2014 (6), 2017 (13)	51
<b>Francesca Bassi</b>	3	2018 (1), 2018 (0), 2019 (1)	2
<b>Ana Ramona Bologna</b>	3	2009 (4), 2009 (17), 2011 (2)	23
<b>Isidore Ekpe</b>	3	2016 (0), 2017 (0), 2017 (0)	0
<b>Alacoque Lorenzini Erdmann</b>	3	2017 (0), 2018 (0), 2020 (0)	0
<b>Muhammad Ehsanul Hoque</b>	3	2010 (20), 2011 (15), 2013 (8)	43
<b>Emerson Wagner Mainardes</b>	3	2011 (13), 2012 (10), 2014 (5)	28

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Utilizando o sistema de busca Scopus, a partir do tratamento descritivo dos dados por meio do software VOSviewer, evidencia-se a identificação de 3.143 palavras, a qual possibilitou a geração de 111 encontros, distribuídos em 8 *clusters*, conforme expresso na Figura 4, frisam-se grupamentos nas cores: vermelha, verde, amarela, azul, azul turquesa, lilás, laranja, marrom, conforme Figura 4.





Essas perspectivas de análises do ensino superior e desenvolvimento de pesquisa nessa temática são instigadas diante dos contextos de internacionalização e globalização dessas atividades (GIBARI; GÓMEZ; RUIZ, 2018). As indefinidas fronteiras entre os países, as constantes gerações de ideias em ambientes incentivados pela competição, facilita o processo de inclusão de novos atores internacionais a atuarem na área da educação superior, alterando, assim, o meio nacional de atividades voltadas ao ensino superior, sejam culturas organizacionais, normativas internas (HUISMAN; CURRIE, 2004) ou, ainda, formas de relacionamentos entre instituições, usuários e governos.

Neste cenário, as Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs correspondem à ampliação das capacidades de sistemas mais integrados e de facilitação do compartilhamento de conhecimento, acelerando e modificando formas e processos de tomada de decisão – identificadas como a definição do fluxo de específica ação (SECCHI, 2017) -, além de dinamizar como a gestão do conhecimento é empregada nas heterogêneas organizações pelo mundo. Referem-se, sobretudo, ao encurtamento de distâncias, à destituição de fronteiras organizacionais, a qual oportuniza maiores disseminações do próprio conhecimento, outrora gerado e absorvido por determinada comunidade e organização (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014).

A partir da conceituação exposta por Oliveira (2014), torna-se essencial evidenciar o termo gestão do conhecimento. Na visão deste autor, refere-se à atuação sistematizada e estruturada, voltada à obtenção de conhecimentos, coordenação e compartilhamento de experiências, com intuito de alcançar a melhor informação, no tempo adequado, visando melhorias no desempenho das pessoas e das organizações.

Diante disso, sob conjuntura de reduções governamentais às instituições de ensino, vale frisar a pertinente atribuição das TICs ao prover novas formas de acesso a conteúdo da biblioteca e consultas virtuais por meio de seus usuários. Compõem-se das TICs, uma série ordenada de ferramentas e material acadêmico de elevada qualidade para auxiliar alunos, reduzir tempo e custos de ambientes acadêmicos, além de facilitar a tramitação de documentos. Diante dessas características de contribuição, a internet possibilita, assim, níveis de proximidade e igualdade para acesso a mesmos conteúdos disponíveis em centros de ensino de nações mais desenvolvidas (ANI; EDEM; OTTONG, 2010).

Ani; Edem e Ottong (2014) esclarecem que sobre a atuação universitária, as TICs remodelaram formatos de acesso à informação, alterando meios de como as universidades administram e se utilizam de informações referentes ao ensino e pesquisa. Há, no entanto, assimetrias e atrasos entre a disseminação de informações e acesso aos seus conteúdos,

quando se compara países desenvolvidos, com países em desenvolvimento, como a Nigéria, por exemplo.

Para Muntean et al. (2011) as universidades demandam dados precisos sobre suas organizações e áreas de atuação, a fim de que possam tomar decisões em curto prazo, planejar para longo prazo, manter o fornecimento de oportunidades aos alunos e sua função de formação, bem como, a partir de ferramenta de inteligência, podem mapear taxas de desemprego de seus egressos e correlacionar tais situações com cursos e especializações que realizaram, para que o fornecimento do ensino seja aprimorado.

Vale salientar que tais estudos, relativos à gestão universitária, se intensificam a partir dos dinâmicos processos educacionais e seus formatos de financiamento, fomento e direcionamentos de políticas públicas, numa perspectiva de eficiência de recursos e potencialização da qualidade dos serviços. Destarte, pesquisas têm buscado evidenciar e avaliar variadas questões relacionadas ao ensino superior, seu rendimento, percepções de usuários e graus de responsabilização dessas organizações, do Estado e da iniciativa privada.

Sobre isso, argumentam Pucciarelli e Kaplan (2016), que a educação superior, inserida nesse ambiente competitivo, de complexidades e incertezas, e impulsionada por intensos processos de desregulamentação, desemboca em heterogêneos desafios de manutenção e reações ao ambiente competitivo. Esses autores afirmam que se insere nesse contexto discursivo, a importância de considerar a finalidade pública como primordial à missão da universidade, requerendo também, a necessidade de adotar visões estratégicas que ampliem níveis de arrecadação - recursos estes, reduzidos (KNOTT; PAYNE, 2004; NUERNBERG et al., 2016) - e influenciados por processos de desburocratização, redução de dependências e de compromissos governamentais sobre essas instituições.

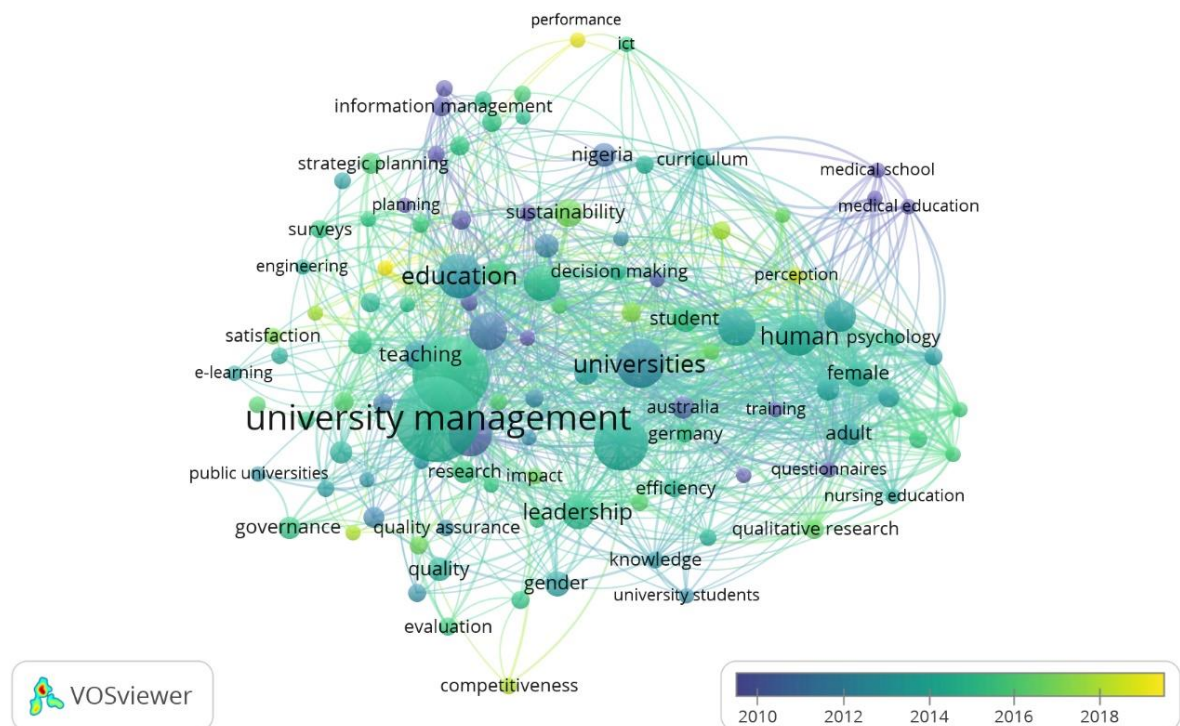
Mainardes; Alves e Raposo (2011) asseveram que as universidades passam por processos de mudanças das formas de sua administração, considerando as atuais realidades de mercado e sua missão pública de prestação de serviços organizacionais com qualidade, as universidades são impelidas a comprovar à sociedade a adequada utilização de recursos e a relevância de suas ações acadêmicas para o retorno social e impulsão de ações do mercado.

De acordo com a Figura 5, entram em evidência, agora, considerando a faixa temporal de análise de ocorrências e classificação de palavras Scopus, de 2010 a 2018 - período máximo disponível para geração dessa classificação, mediante disponibilização de informações em base de dados - termos como garantia da qualidade (*quality assurance*); governança (*governance*); universidades públicas (*public universties*); eficiência (*efficiency*);

planejamento estratégico (*strategic planing*); performance, liderança (*leardeship*), competitividade (*competitiveness*) e impacto da pesquisa (*research impact*).

Constata-se que, na Figura 5, palavras como performance, percepção, e competitividade ocupam espaços de maior destaque entre 2016 a 2018, quando avaliada a ocorrência de palavras no período considerado. Sobre essa verificação de palavras na base Scopus, compreende-se mudanças no delineamento temporal de expressões, as quais direcionam suas análises à otimização de ações nos espaços acadêmicos, passando a focalizar estudos em maior contingente e a enfatizar expressões como performance, competitividade, percepção.

**Figura 5 – Ocorrência de Palavras – de 2010 a 2018 – Scopus**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Considerando as palavras dispostas nas análises realizadas em bancos de dados Web of Science e Scopus, apresentam-se em comum, termos como: satisfação (*satisfaction*), motivação (*motivation*), educação à distância (*e-learning*); sustentabilidade (*sustainability*); planejamento estratégico (*strategy planning*), administração/sistemas da informação (*information management/systems*); qualidade de serviço (*service quality*). Tais repetições frisam a relevância destes estudos por pesquisadores distribuídos em variadas nações, os quais

tratam de temas que universalmente envolvem múltiplas realidades e organizações acadêmicas de ensino superior pelo mundo.

Ponderando a introdução e justificativa apresentada, esta tese se alicerça perante o ineditismo de análise, tendo em vista a abrangência de estudo por meio da compilação de temáticas, os eixos relacionados na pesquisa e proposta de elaboração de modelo, capaz de mensurar, subsidiar e auxiliar na simplificação da gestão de processos institucionais, mediante perspectiva discente em instituição de ensino superior federal.

Estrutura-se, portanto, a partir do direcionamento de pesquisa para mensuração de relevantes aspectos inerentes à gestão universitária, voltados ao alcance de objetivos estratégicos, satisfação de usuários e cumprimento organizacional de determinações governamentais em campus fruto de política de expansionista de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

Diante das pesquisas analisadas, dentre os mais relevantes e citados autores e trabalhos da susodita área, considerando as plataformas Scopus e Web of Science, tais estudos - resguardados o potencial instrutivo, sua relevância teórica, prática e conceitual ao ambiente direcionado - apresentam dissimetrias, descompassos ou singularidades nos formatos de abordagem de tais temas ligados à gestão universitária, ao estabelecer-se em subconteúdos díspares e formatos discursivos individuais e isolados, não correlacionado, de forma integrada e sistêmica, aos variados fatores e subáreas que constituem a tenção desta tese em comento.

## **2.2 Modernização Administrativa no Setor Público**

A elevação do nível educacional e de cidadania, alterações quanto à velocidade de acesso à informação, a sistematização de relações comerciais, novas tecnologias e serviços, são fatores que aumentam a pressão sobre a atual administração pública ou privada, no tocante ao oferecimento de serviços de qualidade. Ainda, no âmbito da gestão pública, as preocupações versam mais frequentemente aos riscos do não cumprimento das variadas normas legais do que aos critérios ligados à gestão em sua finalidade (PASCARELLI FILHO, 2011).

Essa discussão se estabelece e é impulsionada por meio de circunstâncias vivenciadas no século XX, especificamente, nas duas últimas décadas, a gestão pública deparou-se com uma estrutura própria eivada de ineficiência e burocracia, demandando, então, alterações em seus modelos (FILARDI et al., 2015).

Sobre aspectos de ineficiência e burocracia, Pereira et al. (2016) comenta que as organizações públicas ainda possuem intensa dificuldade em erigir medidas de modernização e aprimoramentos de informação, baseadas em processos decorrentes de maior tecnologia, tendo em vista, o excesso de barreiras no âmbito burocrático organizacional e cultural. Por esse motivo, investimentos em sistemas tecnológicos modernos, que favorecem a comunicação e que sejam capazes de modernizar organizações, sofrem impedimentos para sua implantação.

Para esse trabalho, mensura-se como eficiência administrativa, o nível de alcance entre o executado e as normas prefixadas (SECCHI, 2017). Esse entendimento conflui com a visão de Pascarelli Filho (2011) ao ressaltar que o conceito de eficiência se relaciona à qualidade de serviços e obras realizados pelo poder público, estando esse termo diretamente conexo à economicidade, a partir do atingimento de objetivos por meio de satisfatória prestação de serviços, maximizando-se o elo custo-benefício no trabalho público. Visões corroboradas por Robbins; Decenzo (2004), ao destacar que eficiência reporta-se a executar corretamente uma atividade, buscando minimizar os custos dos recursos na relação entre entradas e saídas para o cumprimento de determinada tarefa.

Para Denhardt (2015) eficiência refere-se à equânime relação entre custo/benefício e custo/tempo. Por sua vez, Oliveira (2014) argumenta que eficiência reporta-se a utilização de capitais da gestão pública, tais como pessoas, recursos financeiros, tecnológicos e materiais, destinados ao pertinente alcance de resultados perseguidos pelas organizações; e exigidos pela sociedade (PEREIRA et al., 2016). Oliveira (2014) emenda que os principais fatores ligados à eficiência, diz respeito a fazer as coisas de forma adequada, preservando os recursos da organização pública, cumprindo os deveres e responsabilidades institucionais, com redução de custos.

No tocante ao vocábulo eficácia, essa pesquisa acosta-se na interpretação conceitual de Secchi (2017), ao afirmar como sendo critério de avaliação referente ao grau de alcance de objetivos previamente definidos (SECCHI, 2017). Ina, conforme relatado por Robbins; Decenzo (2004) exprime-se como elaborar a tarefa adequada, alcançando os objetivos propostos. Denhardt (2015) exprime que eficácia diz respeito à positiva relação entre produção, eficiência, satisfação, desenvolvimento e adaptabilidade, destacando, com isso, a relevância deste sobredito termo.

Também, na percepção de Oliveira (2014), eficácia relaciona-se à contribuição dos resultados alcançados pelas organizações públicas, diante dos objetivos estabelecidos e exarados em seus procedimentos de planejamento. Oliveira (2014) ajunta que se ligam à

eficácia, fatores como fazer o que precisa ser feito, com assertividade; maximizar a utilização de haveres disponíveis; alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento das organizações; e impulsionar os resultados das instituições públicas.

Nesta acepção do estudo, vale sublinhar a compreensão adotada para a expressão efetividade, a qual é dilucidada por Oliveira (2014), como sendo a equilibrada relação entre os resultados obtidos e os objetivos estabelecidos em determinada organização. Este referido termo, trata-se, portanto, dos impactos, dos efeitos resultantes de determinada ação organizacional ante seus prévios objetivos definidos. Oliveira (2014) aduz que se vinculam à efetividade nas organizações públicas, a manutenção na sociedade com o fornecimento de produtos e serviços; e apresentação de resultados positivos permanentemente.

À vista dessas discussões, observa-se que os conceitos de inovação não abrangem apenas ações de pesquisa e desenvolvimento de softwares e máquinas para empresas. Procedimentos de racionalização de serviços, reestruturação e delineamento de atos administrativos, bem como a geração de ferramentas de racionalização no serviço público, constituem-se como vitais processos de inovação.

Nesse ponto, compreende-se que o termo inovação pode ser conceituado como “o processo de tomar uma ideia criativa e torná-la um produto, serviço ou método de operação útil” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 154). Para Razak e Murray (2017) inovação relaciona-se com adaptações organizacionais, a qual é impulsionada por demandas individuais e executada com eficiência. Envolve processos de inovação, características como percepção – forma como se ver as coisas; e inspiração, estímulo presente no trabalho criativo. Considerando a esfera pública, Leis e Decretos assumem caráter balizador e normatizador de suas ações, as quais expressam a necessidade de considerar princípios constitucionais.

O Decreto nº 9.094/2017, Art. 11, § 2º, ao referir-se à relação do Poder Executivo federal com o usuário, por meio da instituição de Carta de Serviços ao Usuário, estabelece que nesse documento devem conter informações referentes aos: "II - requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço; III - etapas para processamento do serviço"; devendo observar para o atendimento dos usuários, Art. 5º, a prática de “II - padronização de procedimentos referentes à utilização de formulários, guias e outros documentos congêneres”. Esse documento exprime, ainda, detalhamentos sobre padrão de qualidade do atendimento, constantes no art. 11, § 3º, a citar informações sobre "II - tempo de espera para atendimento; III - prazos para realização de serviços; e IV - mecanismos de comunicação com os usuários”.

Logo, no que se refere ao ambiente público federal de ensino, sobre a referida temática, tem-se múltiplas e sucessivas medidas governamentais visando a simplificação do

atendimento ao cidadão, a promoção da governança pública, a eficiência, eficácia, racionalização e desburocratização de processos administrativos (Lei nº 9.784/1999; nº 13.726/2018; nº 13.460/2017; Decretos nº 6.932/2009<sup>11</sup>; nº 9.094/2017; nº 9.203/2017<sup>12</sup>; nº 9.235/2017<sup>13</sup>; nº 9.492/2018<sup>14</sup>, nº 9.723/2019<sup>15</sup>, nº 10.228/2020<sup>16</sup> nº 14.129/2021) os quais requerem aprofundamentos teóricos e avaliações sobre quais possíveis iniciativas são identificadas nas gestões universitárias para cumprimento de objetivos governamentais, editos de modernização e o reflexo de seus encaminhamentos.

Trata-se, à vista disso, de determinações legais que exigem das instituições públicas, especialmente, das universidades e sua gestão acadêmica, realinhamentos burocráticos que viabilizem cumprimentos normativos e afastem possibilidades de punições legais, decorrentes do descumprimento de normas, ou demais prejuízos, no tocante à fragilidade dos serviços prestados cuja ineficácia atua na contramão da eficiência e excelência de atuação perseguida pelas organizações públicas e potencializadas pela sobredita legislação.

Vale destacar que, sobre a definição do termo legislação, conceitualmente, considera-se para essa pesquisa, como conjunto normativo expresso pelo Estado (SANTOS, 2001), com regramentos – leis, decretos, portarias, resoluções, por exemplo – (PAIVA, 2015) contendo estabelecimentos de assuntos, por meio de diretrizes e determinações, disciplinando conteúdos, firmando critérios de atuação e prazos.

Para Frogeri; Pardini e Cunha (2020) é função essencial das instituições públicas, direcionar suas atividades atentando para ações como transparência e responsividade com os recursos públicos, de modo que a eficiência nos serviços oferecidos aos cidadãos seja cada vez maior e com melhores níveis de qualidade.

A excelência organizacional passa a ser compreendida, portanto, como a obtenção de resultados de forma harmônica entre as partes interessadas, utilizando, para isso, de sistemas, modelos e processos correlacionados, de modo que potencializem a atuação de colaboradores, promovam conhecimento, a contínua melhoria dos serviços, favorecendo a inovação (ENAP,

---

<sup>11</sup> Decreto nº 6.932/2009, dispõe sobre a simplificação do atendimento Público prestado ao cidadão, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão”. Revogado posteriormente.

<sup>12</sup> Decreto nº 9.203/2017, dispõe sobre a política de governança da administração pública federal autárquica.

<sup>13</sup> Decreto nº 9.235/2017, dispõe regulação, supervisão e avaliação das instituições federais de educação superior.

<sup>14</sup> Decreto nº 9.492/2018, regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017; dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal.

<sup>15</sup> Decreto 9.723/2019 o qual Altera o Decreto nº 9.094/2017, o Decreto nº 8.936/2016, e o Decreto nº 9.492/2018.

<sup>16</sup> Decreto nº 10.228/2020, regulamenta a Lei nº 13.460/2017, para dispor sobre o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal e instituir os conselhos de usuários dos serviços públicos no âmbito da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal.



2019). Para alcance de objetivos de excelência, há o direcionamento de determinações legais, as quais visam positivos resultados organizacionais e maximização de índices de satisfação dos usuários.

Quanto à implementação de programas governamentais em instituições públicas, Fowler; Mello e Costa Neto (2011), registram que incidem sobre esse processo o tipo de organização, os grupos de interesse, a longevidade a coesão de lideranças, a motivação dos servidores - e demais partes interessadas - voltados à mudança e transformações institucionais, bem como o tamanho organizacional, a competência e qualificação dos servidores, são fatores a serem considerados em processos de adequações e reestruturações de práticas administrativas e gerenciais. Nesse contexto, Mainardes; Alves e Raposo (2011) afirmam que questões sobre o compartilhamento da governança, funções de liderança e alterações de gestões fundamentadas na burocracia para perspectivas gerenciais, tem ocupado o cerne dos debates sobre a temática.

Tais questionamentos sustentam-se à luz de medidas governamentais, como o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378/2005, o qual tratou em promover uma série de medidas transformadoras na gestão pública, com o intento de alcançar favoráveis níveis de sucesso nos serviços e atendimentos. Tendo como objetivos, Art. 2, “III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos; IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados” visando uma gestão pública de excelência, propósitos a serem buscados conforme o Art. 3º, II, com “apoio técnico aos órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas”.

O GESPÚBLICA direcionou-se em favorecer a excelência no desempenho de atividades do setor público direcionadas ao cidadão, ao pautar-se sobre o foco em resultados, ampliação da qualidade dos serviços, atingimento de objetivos organizacionais e simplificação de processos (FILARDI et al., 2015). Constituiu-se, este, como relevante programa cuja base gerencial, visava substituir comportamentos patrimonialistas e burocráticos (comportamentos, segundo Janissek et al. (2017), sob as quais ainda funcionam as organizações públicas) nas relações do Estado, com suas organizações e a sociedade. Passando, o GESPÚBLICA, a instituir importantes alterações sob a forma como as instituições públicas atuavam, sobretudo, e inicialmente, no âmbito federal.

Registra-se dentre os princípios da gestão pública e seus parâmetros de qualidade, evidenciados no GESPÚBLICA, o protagonismo do servidor público para alcance da

qualidade dos serviços; além da relevância da motivação dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais; ainda, compreende-se que o reflexo da qualidade do serviço público é imanente à forma como funcionário é tratado e como visualiza o seu trabalho, replicando, desse modo, o fruto de seu relacionamento com o Estado, aos cidadãos, usuários dos serviços públicos. Para o desenvolvimento do programa GESPÚBLICA, as propriedades voltadas ao planejamento, cumprimento de metas e objetivos são tidas como essenciais (FILARDI et al., 2015).

A gestão pública traz consigo princípios de excelência para a prestação dos serviços aos usuários, devendo, para isso, favorecer a participação e envolvimento de usuários, nos processos de construção, execução e feedback das atividades prestadas; direcionar-se ao alcance de resultados, conforme metas e objetivos instituídos, com valorização pelas pessoas, as quais diretamente ou indiretamente, se participam dos processos de fornecimento destes serviços sejam como usuárias e/ou financiadoras dos serviços públicos. A Figura 6 expõe importantes atributos para excelência.

**Figura 6 – Princípios de Excelência na Gestão Pública**



Fonte: ENAP, (2002, p. 10) *apud* Mascarenhas et. al. (2005).

Conforme salientando na Figura 6, o gerenciamento de processos e informações potencializa resultados organizacionais, sendo este, um dos elementos que constituem as

características voltadas à gestão focada no cidadão. Fomentar melhores tecnologias de informação, reduzir tempo de resposta institucional, a partir das experiências organizacionais adquiridas, da valorização de servidores, além de considerar o local onde cada organização está inserida e os específicos públicos em que essas instituições se direcionam e atendem, é essencial para que os cidadãos identifiquem mudanças no setor público, voltados à excelência dos serviços.

Neste diapasão, no tocante às análises de utilização de programas governamentais que busquem a excelência de instituições federais, no que se refere às organizações educacionais públicas de ensino superior, Fowler; Mello e Costa Neto (2011), frisam que as organizações carecem de capacidades, voltadas à minimização de custos, planos direcionados ao aumento de produtividade, políticas de motivação de servidores cujo foco resida em ações de serviço às demandas dos cidadãos.

Pop-Vasileva; Baird e Blair (2011) discutem que, atinente à motivação, em sua análise satisfação e trabalho acadêmico, as gestões da universidade deve viabilizar ambientes de trabalho equilibrados, evitando a sobrecarga e sobreposições de ações, medidas estas que, seguidas, trazem consigo nível de motivação àqueles que formam a universidade.

Relacionadas à influência sobre os níveis de motivação dos acadêmicos, fragilidades no tocante aos graus e formatos de comunicação, estão presentes e vistas reflexo de estilos acadêmicos centralizadores, havendo concentrações de comunicação *top down*. Enquanto que a gestão deva prezar por formas de contato mútuo, de contribuições contínuas, entre aqueles que compõem elevados cargos de gestão e com todos os acadêmicos, direcionados a melhores acertos na tomada de decisão e enfrentamento de desafios organizacionais (POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2011).

Ainda, estes autores aludem que a burocracia, a ausência de vivência prática em cada ambiente de trabalho, escassez de incentivos organizacionais, bem como a inexistência de padrões de atendimento ao cidadão, e resistência às mudanças por parte dos servidores e alta cúpula tomadora de decisão, fragilizam as possibilidades de medidas destinadas à ampliação da qualidade no serviço, mediante programas e projetos que potencializem ações públicas e simplifiquem burocracias. Alusivo ao termo burocracia, interpreta-se essa expressão, de acordo com a definição registrada por Secchi (2017), como sendo problemas acarretados pelo excesso de formalidades em determinada organização.

Ademais, após a revogação do Programa GESPÚBLICA, com o Decreto 9.094/2017, tem-se início o aprofundamento das discussões referentes aos padrões e normas de simplificação, ao expressar em sua determinação legal, objetivos de racionalização, atendendo

a princípios constitucionais de Economicidade e de Eficiência; troca de informações entre instituições da administração federal – salientadas pelo Decreto nº 8.789/2016<sup>17</sup>; além de estabelecer canais abertos entre o serviço público e os usuários, para solicitações de simplificação de procedimentos administrativos e pesquisas de satisfação, conforme asseverado no Decreto nº 8.936/2016, que visa, além de outras características finalísticas, de acordo com o Art. 1º, IV, “simplificar solicitações, a prestação e acompanhamento dos serviços públicos, com foco na experiência do usuário”, além de V, “dar transparência à execução e permitir o acompanhamento e o monitoramento dos serviços públicos”.

Além disso, o Decreto nº 8.936/2016, com base na alteração, promovida pelo Decreto nº 10.332/2020, expõe no Art 4º, ao discorrer que até 30 de junho de 2021 os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme inciso V, deverão: "V - adotar a ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários da Plataforma de Cidadania Digital"; e inciso VI, "monitorar e implementar as ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços.

Merece destaque que o Decreto nº 10.046/2019<sup>18</sup>, ao revogar o Decreto nº 8.789/2016, estabelece normas para a simplificação da oferta de serviços públicos e, ainda, discorre sobre a necessidade de ampliação da qualidade e “eficiência das operações internas da administração pública federal”, conforme Art. 1º, incisos I e V, respectivamente.

Para o alcance de tais objetivos legais, no ambiente da gestão educacional superior, demanda-se uma eficiente gestão de processos e de competências, que corrobore com a administração estratégica de pessoas no setor público. Assim, sobre essa questão, Bergue (2014, p. 261), destaca a importância do Decreto nº 5.707/2006 sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, cujas finalidades são:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

---

<sup>17</sup> Decreto nº 8.789/2016, dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal. Revogado pelo Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019.

<sup>18</sup> Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019, dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados.

No inciso 2 do Art. 2º do mesmo Decreto 5.707/2006, o conceito de gestão por competências é definido nos seguintes termos: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição”.

Destarte, vale enfatizar que o supra Decreto 5.707/2006 foi revogado pelo Decreto 9.991/2019, o qual revisa e atualiza discussões e dispositivos referentes à “Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamentam dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990”, ao destacar em sua hodierna redação, conforme Art. 3º, § 1º, que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD deverá:

I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade.

Ainda, o Decreto 9.991/2019, sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP, no Art. 3º, § 2º, salienta que "a elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências". Sobre esse quesito, expõe-se a relevância de pesquisas que se voltem a avaliar atuações de instituições públicas e sua relação de prestação de serviços públicos com o cumprimento de objetivos organizacionais e melhores resultados voltados ao atendimento de excelência aos usuários, de modo a auxiliar gestores e instituições na elaboração de políticas de desenvolvimento e adequação de competências dos servidores aos trabalhos demandados.

Para Santos (2014), verificar a existência de competências, pressupõe identificar quais são as competências técnicas e comportamentais importantes às instituições e observadas como essenciais para o atingimento das estratégias organizacionais. Neste ponto, vale ressaltar e considerar para essa pesquisa, o entendimento de estratégia de acordo com o trabalho desenvolvido por Mainardes; Ferreira e Raposo (2014), ao enfatizar o termo estratégia, a partir do entendimento coletivo - à luz de diversos pesquisadores e estudantes - conceituado como a implantação de políticas e diretrizes, ações e planejamento voltados ao alcance de objetivo comum e regulando o comportamento das organizações com seu ambiente externo.

Tais características se inserem em uma ampla análise que engloba o aprofundamento de estudos sobre a gestão da informação e do conhecimento nas organizações públicas, ao transpassar as discussões de pesquisa acerca de atributos da gestão de processos e gestão da qualidade dos serviços públicos. Sendo, gestão de processos, um conjunto de atividades que ocorrem dentro de uma organização e que estão associadas diretamente com os objetivos institucionais e o cumprimento da missão (SANTOS, 2014).

Como benefício do ato de gestão de processos, além da responsabilidade dos servidores pelos processos e da possibilidade de desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo, (HAMMER, 1998), tem-se ainda: a) redução dos tempos de ciclo; b) diminuição de custos; c) melhoria da eficiência interna; d) melhoria da qualidade; e) aumento da satisfação dos cidadãos e servidores (GOMES, 2006). Vantagens que estão em harmonia com os objetivos instituídos pelo poder público federal às suas organizações, as quais podem ser identificadas como sistemas abertos, suscetíveis a transformações e alterações, sendo capazes de modificar o meio onde estão inseridas e também de sofrer induções e interferências externas (SILVA, 2017).

A Lei 13.726/2018 robustece a discussão sobre supressão ou simplificação de formalidades ou exigências desnecessárias, ao demonstrar atenção à necessidade de racionalização de atos e procedimentos administrativos, ao registrar, inclusive, em seu Art 7º, a criação de “Selo de Desburocratização e Simplificação, destinado a reconhecer e a estimular projetos, programas e práticas que simplifiquem o funcionamento da administração pública e melhorem o atendimento aos usuários dos serviços públicos”. Sendo concedido, a partir da observação dos seguintes critérios, Art. 7º, Parágrafo único:

I - a racionalização de processos e procedimentos administrativos; II - a eliminação de formalidades desnecessárias ou desproporcionais para as finalidades almejadas; III - os ganhos sociais oriundos da medida de desburocratização; IV - a redução do tempo de espera no atendimento dos serviços públicos; V - a adoção de soluções tecnológicas ou organizacionais que possam ser replicadas em outras esferas da administração pública.

A Lei 13.726/2018 expressa ainda, conforme seu Art. 9º “os órgãos ou entidades estatais que receberem o Selo de Desburocratização e Simplificação serão inscritos em Cadastro Nacional de Desburocratização”. Sendo reconhecida também, em seus assentamentos funcionais, a atuação de servidor que participar, colaborando com o desenvolvimento de atividades, execução de projetos ou programas que favoreçam a desburocratização dos serviços públicos, conforme Art. 8º da referida Lei. Tais questões ratificam o compromisso de modernização do setor público, a partir da simplificação e do

favorecimento de projetos e ações que se voltem à racionalização de processos e à inovação, com maior eficiência e ampliação da satisfação dos usuários, ante os serviços públicos prestados.

A discussão a respeito da gestão da qualidade no serviço público ocorre, especialmente, devido à influência de valores que formam a Nova Gestão Pública, fundamentado na busca por eficiência nos processos e atividades no âmbito público (FILARDI et al., 2015). Para Sano e Abrucio (2008, p. 3) tratou-se de um modelo que tinha como preocupação central “a combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração pública”. Podendo a gestão da qualidade ser descrita como ações que buscam aprimorar resultados, na perspectiva da melhoria contínua, mediante adequada utilização de recursos e ações organizacionais, de maneira que haja consistentes retornos às instituições advindos do bem-estar manifestos por cidadãos, beneficiários e usuários dos serviços públicos (SANTOS, 2014).

Inserido no conjunto conceitual sobre qualidade, tem-se: a ênfase em serviço; antecipação e atendimento às necessidades dos interessados; melhorias em processos e no trabalho em equipe; sistematização de um gerenciamento baseado em liderança; decisões arraigadas em fatos e no uso de sistemas de feedback; métodos e ferramentas de avaliação; atenção e zelo pelo desenvolvimento dos recursos humanos (FOWLER; MELLO; COSTA NETO, 2011). Sendo assim, a atuação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) relaciona-se com o caráter específico, vinculado à missão, ao projeto pedagógico, à natureza e ao propósito que cada instituição define para si (BRASIL, 2006).

Deste entendimento, depreende-se a relação do supra conceito, qualidade, com critérios de eficiência e otimização de serviços, senso de melhoria contínua - este último termo composto, identificado como tornar o processo mais qualificado, utilizando, para isso, os recursos disponíveis na própria instituição (OLIVEIRA, 2014) - e a amplitude do vínculo entre a prestação de serviços por parte das organizações públicas e o beneficiário/usuário destes serviços, mantenedor financeiro destas instituições. Ao relacionar a gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior, Silva (2017, p. 54) argumenta que:

Não basta ter informação, é preciso ter a informação correta, no momento adequado, com a qualidade requerida, com o menor custo para que se possa gerar conhecimento [...]. Para tanto, torna-se imprescindível que as organizações estruturem sistemas de informação para apoiar o processo, e que esses sejam integrados para que se possa obter, armazenar, organizar e distribuir informações relevantes a fim de auxiliar na tomada de decisão.

Estratégias de governo eletrônico, e-gov, entendidas como o uso de Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, as quais, para Santos (2014) priorizam democratizar o acesso à informação e visam aprimorar a qualidade de serviços e informações públicas prestadas à sociedade; assumem importância central na busca por racionalização e transparência dos serviços públicos; transparência também identificada como *accountability*, termo este, que conforme Secchi (2017) refere-se ao controle e níveis de responsabilização do agente público sobre atos, olvidos e/ou omissões.

Para Fonseca; Jorge e Nascimento (2020) o termo *accountability* refere-se junção ordenada de princípios da responsabilização e da obrigação de prestar contas, sendo o primordial intuito de apresentar uma gestão transparente, direcionada ao melhor desempenho. Neste ponto, visando fortalecer essa discussão, remete-se à compreensão de que para visualizar a realidade do ambiente interno e externo às organizações, é preciso conhecer suas estruturas e cultura organizacional.

A publicização de informações que vai no sentido dos argumentos expressos por Enriquez (2006), ao ressaltar que para os processos de coletiva decisão entre governos e sociedade, é necessário que pessoas possuam o máximo de informações, para posterior decisão transparente em espaços públicos e resolução de problemas.

Sobre o setor público brasileiro, a Lei 12.527/2011<sup>19</sup> ratifica essa responsabilidade de possibilitar amplo acesso à informação, voltando-se ao setor público - dos poderes Executivo, Legislativo, corte de contas, do Judiciário e Ministério Público – sobre o compromisso de cumprir com o dever do Estado, conforme Art. 5º "[...] garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão".

No contexto de atribuições para o cumprimento legal de acesso à informação nas organizações públicas, fatores como o desenho organizacional são essenciais para que sejam viabilizados aos cidadãos todos os direitos assegurados na Lei 12.527/2011 e a satisfatória comunicação interna, entre servidores e usuários dos serviços, e sua comunicação externa, entre a sociedade, demais órgãos públicos e/ou privados.

A estrutura organizacional é a responsável pela atividade da instituição e se expressa no organograma, nas atribuições, nos manuais de normas e procedimentos, nas rotinas de trabalho e nas descrições de cargos; a cultura organizacional se manifesta pelos valores e

---

<sup>19</sup> Lei nº 12.527/2011, dispõe sobre regulação de acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.



crenças atrelados aos comportamentos individuais e coletivos. Ao se observar o ambiente físico da organização, é possível avaliar como as pessoas tratam seu tempo de trabalho, e analisar como ocorrem as ações voltadas ao recrutamento, seleção e admissão de servidores; a permanência de servidores ligados à organização, e seus relacionamentos entre pessoas e tarefas no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 1988).

No contexto de modernizações, otimizações e busca por ampliação da qualidade dos serviços públicos, sobre a temática da gestão de processos, Costa e Moreira (2018) elaboraram crucial *check-list* para otimização de setores e/ou instituições públicas, a partir de estudo desenvolvido em universidade pública federal, baseados em: criação de equipe multidisciplinar para coordenação de implantações organizacionais; campanhas de sensibilização para apresentação de projetos; atuação de equipes locais para acompanhamento de ações; capacitações de equipes setoriais; ações de implantação de gestão e mapeamento em setores; visão de equipe multidisciplinar sobre todo o processo; criação de indicadores para avaliação e medição de resultados alcançados.

Sobre a qualidade dos serviços e busca por melhorias, Oliveira (2014) afirma que o modelo de administração pública atual no Brasil recebe influência de diversos fatores, dentre eles: regime político; cultura e comportamentos da comunidade; evolução histórica sobre a importância do setor público e discussões referentes à temática; capacitação dos tomadores de decisão; ética e moral dos gestores. São elementos que refletem, portanto, o quão abrangente e correlacionadas são as discussões que envolvem o serviço público e as pessoas que atuam e recebem seus serviços, dispostos em variados formatos organizacionais.

Observa-se que ligações entre resultados e práticas organizacionais relacionam-se com uma diversidade de sistemas. Como exposto por Silva; Todorov e Silva (2012, p. 55) o termo “sistema” pode ser identificado como um conjunto de ações e de instrumentos individuais que, ao atuarem de forma integrada, possuem a capacidade de obtenção de distintos pareceres e soluções.

Estes supraditos autores, consideram três tipos de complexidades organizacionais que possibilitam a ordenação das complexas interrelações entre os sistemas organizacionais: a) a complexidade ambiental seria compreendida como sendo as variáveis ambientais externas à organização que exercem influências nas práticas comportamentais, ao envolver aspectos geográficos – exemplo, alterações na legislação trabalhista, novas demandas do mercado consumidor, enxugamentos no quadro de servidores – diz respeito a qualquer variável externa à organização que possa, de alguma maneira, exercer influência sobre as práticas culturais; b) a complexidade de componentes, trata-se das formas com que as funções dos diversos

indivíduos se combinam, em uma mesma unidade e entre unidades, seriam as menores práticas culturais; c) a complexidade hierárquica, que envolve o nexos entre as tarefas, a direção de subordinação e autoridade que se configuram entre os indivíduos e o trabalho de uma organização. Estrutura-se como um componente que define a função das atividades, delineando como as partes da organização se subdividem.

A partir de uma conjuntura de mudanças contínuas nos objetivos e nas estruturas das organizações públicas ou privadas, tem-se a possibilidade de promoção de metodologias mais eficazes, que contemplem perspectivas organizacionais, atreladas ao redirecionamento de ações e à viabilização de mudanças da cultura organizacional. Avaliar como se dá a atuação de sistemas de comportamento, nesses ambientes, possibilita melhor conhecimento das organizações, podendo ainda notabilizar formatos de estratégias que corroborem com o alcance de objetivos institucionais e diferenciem organizações ao considerar seus níveis de competitividade e rendimento (SILVA; TODOROV; SILVA, 2012).

Nesse ponto, ante o arcabouço universitário e suas disposições legais, destaca-se a relevância da participação dos usuários e do controle interno e externo direcionado ao excelente andamento destas organizações. Referente a isso, o Decreto 9.492/2018 em seu Art. 2º, estabelece esclarecimentos sobre os direitos dos usuários dos serviços públicos, com a criação de canais para a manifestação de possíveis críticas, denúncias, elogios, solicitações de providências ou sugestões para melhoria dos serviços públicos, direcionando-se tais abordagens do referido Decreto 9.492/2018 à administração direta, autárquica e fundacional.

Salienta-se, portanto, a relevância de sistemas de ouvidorias do poder executivo federal, com direcionamentos que, sobremaneira, são abordados no Decreto 9.492/2018, expondo, dentre os objetivos desses sistemas, o Art. 5º do mencionado Decreto:

a) desenvolver o controle social dos usuários sobre a prestação de serviços públicos; b) facilitar o acesso do usuário de serviços públicos aos instrumentos de participação na gestão e na defesa de seus direitos; III - zelar pela interlocução efetiva entre o usuário de serviços públicos e os órgãos e as entidades da administração pública federal responsáveis por esses serviços; acompanhar a implementação da Carta de Serviços ao Usuário.

Ademais, o referido Decreto 9.492/2018, como fomento à participação dos usuários, estrutura conselhos de usuários de serviços públicos cuja finalidade, asseverada no Art. 24-D, é I - acompanhar e participar de discussões sobre avaliação da qualidade e sua efetividade na prestação dos serviços públicos; II - com a capacidade de propor melhorias no setor público, além de III - acompanhar as atividades das ouvidorias.

Em sentido complementar ao Decreto 9.492/2018, ressalta-se o exposto no Decreto nº 10.228/2020, ao destacar em seu Art. 16 que:

as manifestações serão apresentadas, preferencialmente, em meio eletrônico, por meio do Sistema Nacional Informatizado de Ouvidorias - e-Ouv, de uso obrigatório pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal a que se refere o art. 2º, e disponibilizadas na Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR.

Salientando a necessidade de comunicação entre sistema de ouvidoria e tecnologias que ampliem acessos e a interação com os usuários, sobretudo, com ampla disclosure atinente aos serviços desenvolvidos por ouvidorias, dispostas em cada instituição e órgãos da administração federal.

Para o alcance dos objetivos previamente estabelecidos em lei e visando cada vez mais criar canais que aproximem os usuários das organizações públicas, a inovação torna-se um dos eixos com viés positivo e transformador. À vista disso, buscando correlacionar as perspectivas de cultura organizacional com aspectos de inovação no serviço público, Oliveira; Santana e Gomes (2014) enfatizam que o setor público engloba elementos dissímeis respeitante às características de inovação no âmbito público e privado. Assinalam estes autores que aspectos de inovação no âmbito público possuem componentes dissemelhantes àqueles da iniciativa privada, pautados no lucro. Para ambiente público a responsabilidade social, os impactos das ações aos cidadãos, os positivos retornos à coletividade e o bem-comum assomam-se como fatores preponderantes e substanciais às questões públicas.

Registra-se, desse modo, o basilar papel institucional de agentes de transformação, uma vez que se estimula que os centros universitários também sejam instituições fomentadoras de ecossistemas, ambientes e processos inovadores.

### 2.2.1 Ações de desburocratização e modernização administrativa

Medidas direcionadas à modernização de processos administrativos têm ganhado cada vez mais evidência em agendas de governo, direcionando esforços para o enfoque em resultados e melhor qualidade dos serviços prestados. Secchi (2017) comenta que o modelo gerencial decorre de um formato que se utiliza de princípios, instrumentos e métodos da administração privada, para a gestão pública.

A busca por eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública passa a ter mais estímulo no Brasil a partir de 1980. O Estado brasileiro passa a ser influenciado pela

perspectiva do bem-estar social, passando por medidas ensejadas por perspectivas da Nova Administração Pública (*New Public Management*), a qual fomentou transformações estatais visando eficiência no serviço público (NEIVA, 2020).

Constituiu-se como modelo gerencial a Nova Gestão Pública – NGP, pautando-se por princípios como eficácia, foco em resultado e satisfação às necessidades dos usuários (JANISSEK, et al., 2017). Nesse diapasão, registra-se o Quadro 3, com alterações legais relacionadas à desburocratização no setor público brasileiro.

**Quadro 3 - Evolução das ações de desburocratização e eficiência no setor público brasileiro**

<b>Ano</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>1938</b>	DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público (Decreto-Lei nº 579 de 30 de julho de 1938)
<b>1979</b>	Programa Nacional de Desburocratização Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979 <sup>20</sup> (foco na simplificação administrativa).
<b>1990</b>	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade/Subcomitê de Administração Pública (foco nos processos)
<b>1995</b>	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado (foco na modernização gerencial do aparelho de Estado).
<b>2000</b>	Transformação do PQAP para PQPSP – Programa de Qualidade no Serviço Público (foco na qualidade do atendimento ao cidadão)
<b>2005</b>	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (foco em gestão por resultados e orientada para o cidadão)
<b>2017</b>	Lei nº 13.460, de 26 de Junho de 2017 e Decreto nº 9.094, de 17 de Julho de

<sup>20</sup> Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979, revogado pelo Decreto nº 5.378, de 2004, o qual instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, por sua vez, revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017, que o regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.

	2017 – Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos.
<b>2018</b>	Lei nº 13.726/2018 - Dispõe sobre racionalização de atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.
<b>2019</b>	Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019, o qual inclui elementos na Carta de Serviços ao Usuário.
<b>2021</b>	Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021 - Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.  (foco em eficiência)

Fonte: Adaptado de Grin (2015).

Frisa-se, no Quadro 3, recorridas ações e medidas com a intenção de desburocratização do setor público e favorecimento de serviços que disponham de maior eficiência, fornecendo ações públicas pautadas na excelência, com maiores capacidades de atendimento ao cidadão, usuário, beneficiário, financiador e mantenedor dos serviços públicos.

Seguindo o registrado no Quadro 3, impõe-se como auxílio ao cidadão, conforme normativas estabelecidas na Lei 13.460 de 2017 e no Decreto 9.094 de 2017, a existência de ferramentas visando a simplificação do serviço público federal, as quais intentam ampliar possibilidades de parcerias e contribuição social destes serviços desenvolvidos no Brasil. Como medida, tem-se o portal Simplifique!<sup>21</sup>.

Isto posto, as iniciativas, registradas no Quadro 3, procedem como atuações e normatizações legais, ensejadas por diversos governos e motivadas por variadas conjunturas administrativas, que tiveram como foco transformações que fomentassem o alcance de melhores resultados, eficiência e melhor prestação de serviços públicos aos cidadãos, estes, financiadores do Estado e de suas organizações.

As determinações legais elencadas no Quadro 3 - as quais abordam ações de aperfeiçoamento de pessoal do setor público e descentralização administrativa, a legislações com foco na qualidade e melhor atendimento ao cidadão - vindicam às universidades públicas novas posturas e alinhamentos burocráticos, a partir de alterações internas em resoluções ou portarias, e recomposições e reestruturações em seus planejamentos institucionais, por

<sup>21</sup> Portal instituído pelo Governo Federal por meio do endereço, <http://www.simplifique.gov.br/>, com a finalidade de encurtar a comunicação com a sociedade e facilitar o recebimento de sugestões, ajustes e achatamentos de fluxos processuais no serviço público federal.

exemplo. Requerem, ainda, ajustes em sua estrutura organizacional, de modo que são impactados desde o formato, períodos, escopo, motivações e justificativas para recrutamento de novos servidores públicos até arranjos e desenvolvimentos diários de atividades administrativas, ou de ensino, pesquisa e extensão.

Fortalecem os objetivos de simplificação e aprimoramentos na gestão de processos da administração pública federal, direta, fundacional e autárquica, aspectos referentes aos registros na Carta de Serviços ao Cidadão, como a necessidade de lista constando documentação exigida, taxas e pareceres e demais solicitações exigidas no tocante à ato público de liberação, conforme Art. 17, do Decreto nº 10.178 de 2019. Ainda, retifica o Decreto nº 9.094 de 2017, ao estabelecer a necessidade de descrição de fluxo de tramitação de processo administrativo, expondo fases, prazos e possibilidades de recursos, além de regramentos para aprovação tácita, constantes no Art. 17, § 4º, do aludido Decreto nº 10.178 de 2019.

A Lei nº 13.726/2018 pontua relevantes aspectos sobre racionalização de processos mediante simplificação e supressões de formalidades e/ou de exigências desnecessárias, de acordo com o Art. 1º da aludida lei, versando, além disso, sobre ações de desburocratização de perpassam a dispensa de apresentação de documentos e de autenticação de documentos em cartório, por parte do usuário, cabendo, portanto, “ao agente administrativo, mediante a comparação entre o original e a cópia, atestar a autenticidade”.

Por sua vez, a Lei nº 14.129 de 2021, ao estabelecer regramentos direcionados à ampliação da eficiência, desburocratização de serviços públicos e participação dos cidadãos na administração pública direta e indireta federal. Esta referida lei aponta como diretrizes a modernização e simplificação de processos, a partir do fomento à inovação e utilização de tecnologias para o cumprimento de serviços e alcance de satisfatórios padrões de qualidade.

Tais referências, substanciais alterações e regulamentações de dispositivos legais - mediante expresse entendimento governamental - corroboram com o entendimento discursivo para a necessidade de melhorias na prestação dos serviços públicos aos usuários, ao primar pela ampliação da transparência e uniformizar ritos processuais.

Nesse mesmo sentido, de busca por simplificação e desburocratização de serviços, há a disponibilidade de plataformas integradas do governo, por exemplo, a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, administradas pela Controladoria-Geral da União -

CGU<sup>22</sup> visando maior transparência e encurtamentos nas relações entre as organizações que compõem o Estado, suas decisões e a sociedade.

### **2.3 Discussões sobre Competências e Gestão Universitária**

Análises sobre competências no contexto universitário remetem a discussões sobre quais atributos devem ser considerados no meio acadêmico para que haja adequada prestação de serviços. Mesmo ponderando que cada instituição de ensino apresenta potencialidades e desafios variados (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016), conforme exposto por Boni e Gasper (2012), ao enfatizar que não há uma definição completa sobre quais atributos compõem uma boa universidade. Porém, dentre diversos estudos, a literatura aponta para relevantes características presentes no meio universitário, os quais confluem para o desenvolvimento social, para o engajamento das pessoas e produção econômica, por exemplo.

Nesse ponto, identificam-se como competências: o agrupamento de habilidades, qualidades e conhecimentos que corroboram para o alcance de objetivos e metas organizacionais e que favorecem o desempenho eficaz na prestação de serviços (BLASKOVA et al., 2015).

Ainda, a partir da visão de Blašková; Blaško e Kucharčíková (2014), competências estão relacionadas aos esforços humanos nas organizações; e, ao relacionar-se ao desempenho das organizações, demandam atuação integrada, entre diversos eixos e fatores. Havendo ausência de relevantes componentes que viabilizem o desempenho e o potencial das organizações, os efeitos provenientes das competências são reduzidos, comprometendo o rendimento da organização e, por sua vez, na redução da satisfação por parte dos usuários e demais atores e sociedade, ligados de alguma forma ao contexto universitário.

Em seu trabalho envolvendo competências no sistema educacional superior, direcionadas à análise a partir da percepção de alunos, Blašková; Blaško e Kucharčíková (2014) registram relevantes competências inerentes ao contexto educacional e seus atores: excelências na competência de ensino; e competências na comunicação, fator essencial para ampliação da eficiência no contexto universitário.

Dentre as responsabilidades e necessidades de cumprimento de objetivos e metas no meio universitário, Boni e Gasper (2012) registram como valores fundamentais a participação e o empoderamento social, como critérios essenciais para instituições de ensino superior de

---

<sup>22</sup> Portal de comunicação entre a administração pública federal e os cidadãos, com disponibilidade para sugestões de simplificação e desburocratização, por meio do portal: <https://falabr.cgu.gov.br/>.

qualidade. Tratando sobre qualidade universitária, Boni e Gasper (2012) registram critérios acadêmicos a serem perseguidos por essas organizações, como: fornecer excelência em seus serviços; apresentar eficiência ao dispor de boa relação custo-benefício em suas ações; satisfazer as necessidades dos usuários, considerando prazos e visando cumprir os propósitos organizacionais.

Ao discorrer sobre dimensões de análises que envolvem as universidades, Boni e Gasper (2012) apresentam listagem com série de valores fundamentais, com propostas sobre competências para o desenvolvimento e para ampliação da qualidade nos serviços fornecidos pela universidade, a citar: bem-estar, participação e empoderamento.

Boni e Gasper (2012) explicam que estes critérios elencados se relacionam com políticas da universidade e com o ambiente físico das instituições. Estes autores também argumentam que tais dimensões de análises se tratam de proposta de listagem incompleta, direcionada a fomentar o debate sobre a qualidade no contexto universitário, devendo ser considerados, ainda, aspectos como trabalho da universidade, política, administração universitária, educação e pesquisa. Sobre esses pontos, discutem-se relevantes aspectos referentes aos eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação considerados nesse estudo.

### 2.3.1 Legislação como competência à Gestão Universitária

Aspectos legais delimitam parâmetros à atuação e desenvolvimento de organizações públicas no Brasil. Referindo-se à esfera federal, há variadas e complementares normatizações que se direcionam a pautar medidas de melhorias e aperfeiçoamentos na prestação dos serviços públicos. O âmbito acadêmico, universitário federal, se insere nesse arcabouço normativo e regulamentativo o qual visa à ampliação de indicadores de eficiência, satisfação de usuários, excelência e inovação no contexto público.

Para essa pesquisa, tem-se como definição de “indicador” a compreensão de que se refere a elemento que sintetiza informação, baseado em um conjunto de variáveis estabelecidas em determinado modelo; viabilizando a compreensão de cenários e a identificação de problemas, sendo capaz de orientar a tomada de decisão e o desenvolvimento de atividades (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

É importante salientar que no tocante à competência sobre legislação, no contexto brasileiro de organizações, de decretos e normas, não há margem discricionária para que



instituições públicas brasileiras – no caso em discussão, as universidades – decidam se cumprem ou não as normativas legais.

Aspectos como aqueles decorrentes da Lei nº 13.460, de 26 de Junho de 2017 e Decreto nº 9.094, de 17 de Julho de 2017 e Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021, os quais dispõem sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, e do Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019, o qual inclui elementos na Carta de Serviços ao Usuário, por exemplo, impelem autarquias e gestões universitárias ao cumprimento legal, assumindo característica vinculativa. Reunindo assim, sobre o arcabouço legal, medidas que se direcionam à satisfação de usuários, à eficiência administrativa e sua responsividade na utilização de recursos públicos, à inovação e excelência no atendimento ao cidadão e na prestação de serviços.

Nesse sentido, traz-se à baila o asseverado na Lei 13.460 de 26 de junho de 2017, que discorre sobre participação e direitos dos usuários dos serviços públicos, ao expor o direito do cidadão a serviços públicos de qualidade, como estabelecido em seu Art. 5º, tendo, dentre os direitos dos usuários, “I - participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços”, mediante “VI - obtenção de informações precisas e de fácil acesso nos locais de prestação do serviço”, conforme Art. 6º. Estes são alguns dos fatores que expressam o compromisso legal sobre aspectos de satisfação e excelência no serviço público, a partir do estabelecimento de canais contínuos de avaliação e de interação dos usuários.

Dessotti e Dessotti (2015), sobre a relação entre legislação, participação democrática e responsabilidade social, assinalam que a Constituição Federal Brasileira de 1988 já registra modelos de educação pública fundamentados na descentralização de recursos e de serviços. Estes autores destacam que a Constituição Federal de 1988, de forma ampla e objetiva, direciona a gestão da educação pública para formatos de universalização do ensino e flexibilidade administrativa.

As condições expressamente registradas na Constituição Federal de 1988 e em legislações posteriores, ratificam o compromisso legal de busca por maiores níveis de eficiência e de satisfação dos usuários, mediante flexibilizações burocráticas, descentralizações e novos encaminhamentos para o uso participativo dos recursos públicos e democrática prestação dos serviços.

Por sua vez, vale destacar o exposto na Lei nº 14.129/2021, a qual ao focar-se na ampliação da eficiência pública, corrobora com o disposto no artigo 37º da Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988), ao elencar, o princípio da eficiência dentre os princípios constitucionais a serem perseguidos pela administração pública, sob a perspectiva

de ampliação da transparência e utilização dos recursos públicos com responsividade, dirigindo seus resultados para o alcance de maiores índices de satisfação dos usuários e da sociedade.

Abarcando perspectivas de legislação, eficiência e satisfação no contexto universitário, Nuernberg et al. (2016) comentam que recaem sobre as universidades importantes desafios, a exemplo: da necessidade de atendimento com maior transparência; a manutenção da qualidade de ensino e pesquisa no ambiente universitário; reduções orçamentárias e a necessidade de maximização de vagas e novas ofertas de cursos direcionados aos discentes.

Diante disso, as determinações legais direcionam organizações de ensino e gestões universitárias para adaptações organizacionais e ajustes em suas estruturas e procedimentos administrativos visando o cumprimento legal, de modo que o meio universitário se alinhe e mantenha-se cumpridor da legislação e de sua missão organizacional com excelência.

Características relacionadas à ampliação da eficiência, satisfação de usuários, excelência e inovação no contexto das universidades públicas são evidenciadas e fortalecidas por meio de determinações legais. Suplementarmente, registra-se o exposto na Lei nº 13.726/2018, a qual dispõe sobre a racionalização de procedimentos administrativos, a simplificação de processos e a desburocratização do setor público dos poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios.

Observa-se que as sobreditas legislações promovem o direcionamento de ações e voltam-se a melhorias gerenciais, desburocratizações de processos e melhor atendimento aos usuários. Figuram-se, portanto, como leis, normas, decretos e demais determinações legais que assumem potencial impositivo, vinculativo às gestões universitárias, ao conter mecanismos de instrução e regulamentação do meio organizacional público-acadêmico os quais, exigem destas instituições, amadurecimentos administrativos e formas inovadoras de atender às determinações legais, fornecer serviços de qualidade e satisfazer anseios e demandas dos usuários.

Fernandes e Gaspar (2018) reforçam que as universidades estão sujeitas à legislação e que são financiadas com recursos da sociedade, devendo, a este público, que a universidade preste contas sobre suas ações, com adequado uso dos recursos públicos. Arrematam estes autores, afirmando que recaem sobre a autonomia das universidades públicas, responsabilidades tanto para o Estado - como financiador destas organizações, mediante recursos da população - como também para essas instituições de ensino, as quais possuem finalidades e responsabilidades sociais com os usuários e toda a sociedade.

Referente à relação entre estratégias acadêmicas e o cumprimento da legislação, registra-se o compartilhamento de experiência de universidade na Bahia, em que Ferreira e Freitas (2017) pontuam que essa organização focou em estratégia de aproximação da instituição com a comunidade acadêmica, potencializando o diálogo e a eficiência em processos administrativo-acadêmicos. Explicam estes autores, que essas mudanças foram possíveis a partir da adoção de ritos, procedimentos e alinhamentos à legislação educacional em vigor.

Tais procedimentos asseguraram maior cumprimento dos objetivos da universidade, viabilizando ensino de excelência e melhor compartilhamento do conhecimento (FERREIRA; FREITAS, 2017).

Tem-se, portanto, que a legislação brasileira é balisadora dos serviços prestados no âmbito público educacional, à medida que fixa parâmetros de atuação destas organizações de ensino, estrutura valores para o cumprimento de obrigações educacionais e responsabilidades estatais, além de delimitar áreas de atuação e atribuições das universidades.

### 2.3.2 Eficiência como competência à Gestão Universitária

O formato de gestão universitária é impulsionado por novas perspectivas e entendimentos sobre a gestão da educação superior brasileira, tendo como foco: a maximização da transparência em suas ações; medidas de eficiência; flexibilidade em suas estruturas organizacionais e a consideração de critérios de modernização na gestão pública, com oportunidades para inovação (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2019). Sobre esse ponto, salientam-se redirecionamentos organizacionais, a partir da busca por maior eficiência na utilização dos recursos públicos e sua correlação com os resultados obtidos em cada ação promovida pela gestão universitária em âmbito nacional.

Nuernberg et al. (2016) ao discorrer sobre a gestão universitária, mediante análises na literatura sobre as publicações científicas na área, observam que há carência de estudos que se fundamentem em indicadores voltados a estratégias das organizações de ensino e o alcance de metas.

A definição de prioridades e o uso adequado de recursos, na visão destes autores, é condição fundamental para a consumação de estratégias e alcance de metas organizacionais (NUERNBERG et al., 2016). Sendo na literatura, a temática financeira, um dos aspectos mais comentados, quando se refere à gestão universitária. Tais fatores demandam melhorias em processos de gestão e maior eficiência nas universidades (NUERNBERG et al., 2016).

Concernente à eficiência, Elena et al. (2015) ao desenvolverem pesquisa com abordagens sobre competências, no contexto da eficiência da administração pública, esclarecem que, para ampliação nos níveis dos serviços prestados, é preciso atentar às melhores práticas adotadas pelo mundo, concernente às necessidades da sociedade e discussões sobre o serviço público. Em sua pesquisa, Elena et al. (2015) consideraram como competências administrativas do serviço público: eficácia comunicativa; gerenciamento de processos; gestão de eficiência; responsabilidade social; adaptabilidade; e inovação.

Como resultados da pesquisa aplicada, Elena et al. (2015) apontam que foi possível mediante a consideração de competências: i) analisar e melhorar sistemas de horizontais de equipes com ampliação da velocidade e objetividade na tomada de decisão; ii) otimizar investimentos no desenvolvimento de capacitações administrativas, ao inserir planejamento de formação individual; iii) criar software com potencial para reunir informações de servidores e gerar relatórios individuais. Tratam-se, portanto, de medidas que visam fomentar o autodesenvolvimento e gerar ações eficientes, a partir da inovação no setor público.

Considerando a relevância das universidades para o país e seu protagonismo econômico, Nuernberg et al. (2016) expõem que tem sido demandado às universidades maiores índices de eficiência na utilização de recursos. Essas exigências tendem a posicionar as universidades em ambiente de busca por medidas gerenciais e tomadas de decisão com maior assertividade, focadas no alcance de objetivos.

Confluindo à percepção de Nuernberg et al. (2016), Pereira et al. (2016) explanam que o alinhamento de ações de modernizações administrativas e tecnologia para a gestão universitária se insere em um contexto de busca por maior transparência, economicidade e eficiência na participação das pessoas nos processos organizacionais, além de aprimoramentos na utilização dos recursos públicos em cada atividade acadêmica.

Concernente à discussão sobre eficiência universitária e as transformações decorrentes de novas demandas e avanços tecnológicos, Pereira et al. (2016) asseguram que considerando a grande monta de informações processadas diariamente pelas organizações de ensino, informatizações de serviços têm sido realizadas e isso implica na redução de obstáculos burocráticos e na simplificação de procedimentos.

Reflexões sobre eficiência no ambiente universitário remetem o funcionamento da gestão universitária para uma postura de alinhamento de propósitos, definição de metas e estratégias que favoreçam o alcance de objetivos e mantenha a organização competitiva (NUERNBERG et al., 2016).

Nuernberg et al. (2016) ainda esclarecem que as atuais gestões das universidades no Brasil não dispõem de consistente planejamento: muitas ações ocorrem no improvisado e de forma imediata, sendo a estrutura burocrática, questões políticas e a cultura institucional como alguns elementos que obstaculizam gestões eficientes.

O entendimento expresso por Nuernberg et al. (2016) é fortalecido conforme o exposto por Boynard e Nogueira (2015), ao salientarem a importância da avaliação de organizações públicas, e, especificamente, tratando sobre gestões universitárias. Em sua pesquisa, estes autores, reforçam a compreensão de que a avaliação de organizações públicas auxilia o alcance de objetivos e metas, identificando pontos a serem melhorados e favorecendo o fornecimento de serviços mais eficientes.

Direcionar-se a avaliar o desempenho das universidades, ao mesmo tempo em que potencializa a legitimação perante a sociedade das ações desenvolvidas por essas organizações, favorece a qualificação da instituição, sua gestão e seu formato de ensino, pesquisa e extensão (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015; NUERNBERG et al., 2016).

É embasado nesse conjunto discursivo e argumentativo exposto em legislações brasileiras e na literatura especializada sobre análises envolvendo a gestão universitária que critérios de eficiência são analisados nesta pesquisa.

### 2.3.3 Satisfação como competência à Gestão Universitária

Análises voltadas à satisfação discente constituem-se como um dos eixos dessa pesquisa. Em estudo desenvolvido por Nuernberg et al. (2016), estes autores afirmam que o indicador satisfação é um dos aspectos avaliados em investigações nacionais e, com maior intensidade em pesquisas internacionais, quando se referem à visão geral das universidades.

Mainardes; Alves e Raposo (2013a), em sua pesquisa ligada à satisfação dos alunos com o ambiente universitário, ressaltam como agradável para este ambiente - manifesto ante percepção discente - preponderantes aspectos como: confortáveis instalações físicas, e processos burocráticos claros e objetivos. Em sua pesquisa, estes autores identificaram que níveis de satisfação dos alunos, atrelados a essas condições, apresentaram significativo impacto. Trata-se, dessa forma, de relevantes análises direcionadas à satisfação discente, capazes de mensurar níveis de qualidade e atuação universitária, com o intuito de ampliar positivas transformações e melhorias no contexto universitário.

Esse entendimento comunga-se à visão de Nuernberg et al. (2016) os quais afirmam que as universidades têm recebido mais exigências por maiores níveis de qualidade nos

serviços prestados. Por conseguinte, instituições de ensino superior passam por mudanças com a intenção de responder demandas sociais e adequar-se a cada momento de atuação institucional reivindicado pela sociedade e sua busca pelo conhecimento (ZILIOOTTO; POLI, 2021).

Observa-se que ao mesmo tempo em que as instituições de ensino superior são ambientes de geração e disseminação do conhecimento, capazes de promover autonomias e inserções no mercado de trabalho, as universidades públicas também se estruturam como termômetros sobre as inquietudes da sociedade; à medida que se ajustam às diversas fases econômicas e políticas ocorridas no decorrer do tempo (ZILIOOTTO; POLI, 2021).

A satisfação de usuários sobre a atuação de organizações públicas de ensino superior se reflete em índices de procura por estas instituições e nas suas relações entre universidade, Estado, mercado e sociedade. Por esse motivo, torna-se essencial viabilizar infraestrutura, frutífero ambiente de troca de conhecimento e saberes, com capacitação adequada dos servidores, planejamento e atingimento de resultados estabelecidos (ZILIOOTTO; POLI, 2021).

Petrassi; Bornia e Andrade (2021) aclaram que em análises sobre ensino superior e sua qualidade, a satisfação dos alunos é um dos fatores que precisa ser considerado. A análise de satisfação no ambiente universitário, mediante percepção discente, se estabelece a partir do exame individual sobre a realidade identificada por esses atores acadêmicos.

O contato avaliativo entre as organizações acadêmicas superiores e seus discentes para a coleta de informações sobre o cenário acadêmico identificado pelos alunos, possui a capacidade de favorecer processos de tomada de decisão e auxiliar estas universidades na análise e cumprimento de metas instituídas (PETRASSI; BORNIA; ANDRADE, 2021).

Face este cenário teórico-argumentativo exposto, verifica-se que inseridas no processo de avaliação acadêmica, considerar a percepção discente em processos de avaliação e autoavaliação institucional se alinha às determinações legais e sua busca por fornecimento de serviços com qualidade e maximização da excelência. Proporcionando ainda, tomadas de decisão administrativas com maior segurança e assertividade, tendo em vista que a instituição acadêmica, a partir de processos avaliativos com seus usuários, tem acesso às opiniões discentes sobre os serviços públicos prestados, graus de satisfação sobre o cumprimento de objetivos universitários, sua pauta e outras demandas acadêmicas registradas pelos alunos.

### 2.3.4 Excelência como competência à Gestão Universitária

Caracteriza-se como eixo medular à gestão universitária aspectos relacionados à excelência. Nuernberg et al. (2016) mediante análise bibliométrica, identifica que estudos direcionados à excelência acadêmica são indicadores considerados em pesquisas na literatura nacional e com maior incidência na literatura internacional.

Dentre as características que dizem respeito às organizações públicas e medidas de adequação visando a excelência, evidencia-se a necessidade de integrar a gestão e sua estrutura com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais. A gestão participativa também é tida como característica essencial para excelência na gestão, uma vez que as organizações orientam seus serviços aos usuários e à sociedade, os quais são beneficiários e financiadores das instituições (LIMA, 2013).

Assim, cotejar percepções referentes à satisfação de usuários - receptores dos serviços públicos - é medida fundamental para que novos direcionamentos, ajustes e manutenções dos serviços e gestão confluem para a máxima eficiência e excelência das organizações públicas de ensino superior.

Para isso, medidas de excelência universitária perpassam ações de profissionalização de servidores, de modo que o contínuo processo formativo de servidores das universidades brasileiras seja capaz de inculcar na organização a permanente necessidade de profissionalização da gestão, legitimando assim, as universidades perante seus usuários e financiadores - ao desenvolver pesquisa, conhecimento e achados relevantes - além de prestar serviços de interesse à sociedade (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

As discussões e medidas voltadas à excelência na educação pública superior se insere em um contexto em que o Estado vem buscando ampliar níveis de qualidade no fornecimento destes serviços (ZILIOTTO; POLI, 2021).

Diante desses objetivos, novas exigências são impostas às universidades, como foco em resultados, alcances de metas e estruturação de instituições acadêmicas em rankings. Estas questões referem-se, portanto, a necessidades que impulsionam processos de mudanças nessas organizações (ZILIOTTO; POLI, 2021).

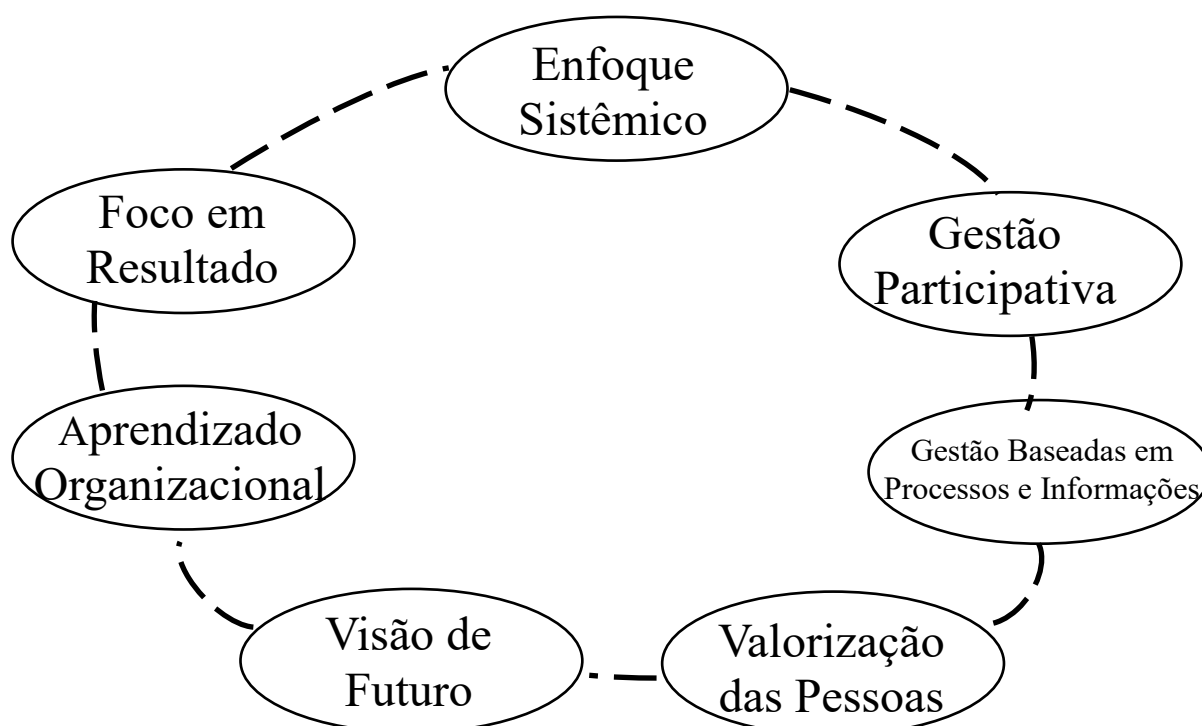
Se inserem em quesitos de busca por excelência das universidades características como nível de internacionalização destas instituições acadêmicas, quantitativo de recursos financeiros investidos, flexibilidade na gestão e transferência de tecnologia, a partir de aspectos de inovação (THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Thiengo; Bianchetti e Mari (2018) reforçam que medidas que visam a busca por excelência nas universidades brasileiras seguem tendências de políticas mundiais para o ensino superior, as quais passaram a ser aprofundadas a partir dos anos 2000, sobretudo, com essas discussões de excelência do ambiente universitário e sua prestação de serviços, se intensificando a partir de 2010.

O compromisso para que as universidades brasileiras possuam seus Planos de Desenvolvimento Institucional – PDIs atualizados, mediante seus planos estratégicos vão na esteira do entendimento de perseguição de melhores níveis de excelência do ensino superior brasileiro cujo intuito versa para a implementação de rotina de excelência em áreas de gestão, de ensino, pesquisa da universidade, à luz da noção do novos alinhamentos da educação superior no cenário global, da competitividade mundial destas instituições, dos novos desafios impostos pela sociedade e suas demandas (THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Nesse contexto de busca por eficiência e ampliação da excelência no âmbito público, tem-se que a gestão baseada em processos, a valorização das pessoas e visão de futuro, como características peculiares à excelência na gestão, esclarecem o quão importante são os processos, com suas entradas e saídas por meio de produtos e/ou serviços. A Figura 7 representa o alinhamento necessário à administração pública, conforme expresso nos princípios constitucionais de 1988 (BRASIL, 1988).

**Figura 7 – Características de Excelência em Gestão**



Fonte: Lima, (2013).



A gestão baseada em processos e informações, ao mesmo tempo em que suscita planejamentos e ordenadas execuções de atividades, seus fatos e processos geram dados e conhecimentos que corroboram para maior segurança à tomada de decisão nas organizações, subsidiando, inclusive, maior capacidade organizacional para a inovação. Nesse contexto, a valorização das pessoas e visão de futuro, com objetivos e propósitos claros, são importantes fatores para o alcance de metas organizacionais, eficiência e melhor desempenho em qualquer organização (LIMA, 2013).

Ainda discutindo sobre o exposto na Figura 7, observa-se que a gestão participativa, a valorização das pessoas e a administração de processos promovem poderosa estrutura de informação e aprendizado organizacional, e, por conseguinte, fortalecem resultados, tendo em vista que planejadas ações das organizações, compreendendo completamente seus processos de gestão, favorecem o assertivo cumprimento da missão (LIMA, 2013).

A excelência nas organizações públicas encontra-se intrinsecamente relacionada à forma como a organização atua, demandando para o sucesso organizacional comportamentos integrados e harmônicos; não havendo, por sua vez, justificativa ao setor público que impeça a gestão da excelência (SANTOS, 2016).

Além disso, diante da importância das avaliações e excelência nas universidades, vale notabilizar que novas medidas e formatos avaliativos devem surgir para que as diversas áreas do conhecimento acadêmico sejam melhor avaliadas e quantificadas, sem perder de vista o compromisso e a responsabilidade social que estas instituições de ensino possuem com cada localidade em que estão inseridas (TERRA, 2014).

Entende-se, dessa maneira, que a excelência é um eixo acadêmico a ser perseguido e continuamente aprimorado, a fim de que a universidade consiga, a contento, cumprir com seus compromissos institucionais e alinhar-se a critérios globais de fornecimento de ensino de qualidade, com metodologias de geração de conhecimento atraentes aos seus usuários e competitivas ao mercado.

### 2.3.5 Inovação como competência à Gestão Universitária

Em um contexto de competitividade, a relação entre gestão universitária e inovação é um tema que ganha atenção, merecendo maior destaque e abrangência em pesquisas (TAKAHASHI, 2014).

Sobre inovação no ambiente universitário, a visão de Gibari; Gómez e Ruiz (2018) fortalece essa perspectiva, ao afirmarem que Instituições de Ensino Superior – IES são fontes

de conhecimento e geração de inovação, colaborando, assim, para fatores de crescimento econômico e competitividade de mercados.

Inclusive, sobre o contexto da inovação no meio acadêmico superior, o Plano Nacional de Educação – PNE, conforme preceituado na Lei nº 13.005/2014, estabelece como estratégia com vigência até 2024<sup>23</sup>:

12.3) elevar gradualmente a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais nas universidades públicas para 90% (noventa por cento), ofertar, no mínimo, um terço das vagas em cursos noturnos e elevar a relação de estudantes por professor(a) para 18 (dezoito), mediante estratégias de aproveitamento de créditos e inovações acadêmicas que valorizem a aquisição de competências de nível superior.

Trata-se de entendimento, registrado na Lei nº 13.005/2014, o qual reforça a relação entre universidade e inovação para ganhos educacionais que decorram, por exemplo, na ampliação de taxas de conclusão de cursos e aproveitamentos de competências no âmbito superior.

Por sua vez, Kasule et al. (2015) em suas pesquisas sobre a universidade, a partir da aplicação de questionários envolvendo 600 alunos, direcionaram seus estudos para a temática da inovação e sua relação com o corpo docente. Sendo a inovação, na visão destes autores, identificada como um dos fatores inerentes à universidade e necessária em estudos, para melhorias da administração universitária, além de sua relevância para capacitar alunos com o conhecimento sobre inovação e avaliações envolvendo partes interessadas.

Takahashi (2014) e Ziliotto e Poli (2021) ressaltam o entendimento de que as organizações estão inseridas em ambiente que sofrem mudanças constantes. Nesse sentido, ações que envolvem inovação viabilizam transformações nessas organizações, no tocante ao modo como oferecem produtos e serviços, garantindo assim, a manutenção da atuação organizacional (TAKAHASHI, 2014).

Estudos e discussões que contemplem aspectos de inovação e sua relação com a gestão universitária são fortalecidos a partir do entendimento de que as universidades possuem espaços e atividades favoráveis à geração de conhecimentos e práticas inovadoras (TAKAHASHI, 2014).

As transformações em curso, vivenciadas no ambiente universitário, ensejadas pelo Estado e legislação, visando a busca por maior qualidade no fornecimento dos serviços, se apoiam em remodelamentos mundiais (THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018), focados na

---

<sup>23</sup> Conforme, Art. 1º da Lei 13.005 de 25 de junho de 2014, o qual aprova “o Plano Nacional de Educação - PNE, com vigência por 10 (dez) anos, a contar da publicação desta Lei”.

inovação, na economicidade, como também nas novas formas de demandas de usuários, comunicação e socialização decorrentes dos avanços tecnológicos (ZILIOTTO; POLI, 2021).

No que concerne à inovação no meio universitário, considerando os diversos e conglomerados fatores dos quais a inovação pode fazer parte, Dewes e Bolzan (2018) atrelam a inovação a processos de relação entre infraestrutura, implementação de propostas e a geração de novas formas de administração universitária, condicionando essa positiva atuação ao compromisso dos atores envolvidos; sendo, estudantes, técnicos-administrativos, docentes. Estado, mercado e sociedade.

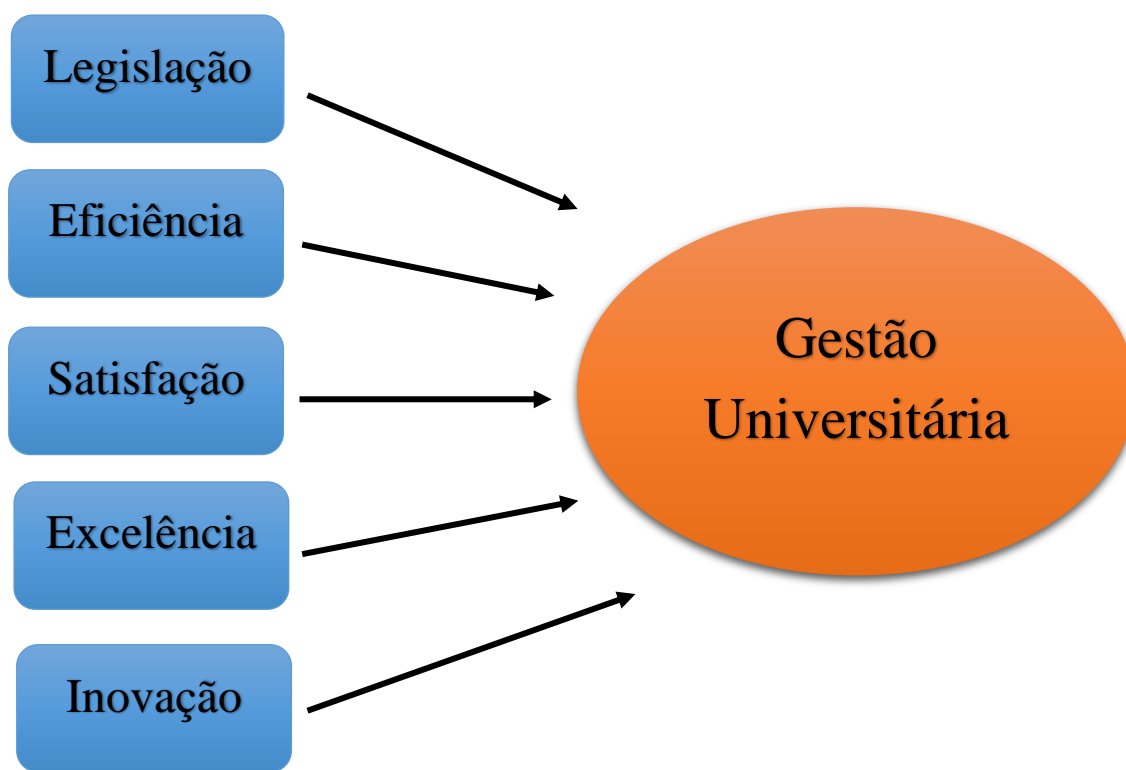
### 2.3.6 Compilação de eixos da Gestão Universitária

No contexto da gestão universitária, o processo de expansão das universidades, direcionado por meio da política de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, visou, dentre outros objetivos - como facilitar o acesso ao ensino superior – o de impingir preceitos fundamentados na eficiência e produtividade, atrelando recursos ao cumprimento de objetivos (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2019).

Para Silva (2016) a expansão das universidades públicas federais possibilitou o firmamento e redesenho de cenários, capazes de modificar regiões, contextos econômicos e sociais, devido à presença de instituições em localidades deprovidas de específicos serviços públicos.

Assim, dentre as diversas características e atributos exigidos para o excelente funcionamento das universidades, como foco dessa pesquisa, soma-se à legislação e seu cumprimento, a eficiência, demais análises sobre competências a partir dos eixos de satisfação, excelência e inovação.

Diante disso, conforme problema de pesquisa, objetivos evidenciados no trabalho e referencial teórico acerca do tema, a estruturação deste estudo considera o seguinte esquema geral, distribuídos como competências, sendo, aspectos relacionados à gestão universitária: Legislação; Eficiência; Satisfação; Excelência e Inovação, de acordo com a Figura 8:

**Figura 8 – Competências como Eixos Centrais da Pesquisa**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Tratam-se, portanto, de competências que abarcam o contexto das universidades, as quais também integram o arcabouço organizacional público - direcionado à prestação de serviços educacionais superior – sendo, estas instituições de ensino, compelidas a cumprimentos legais e normativos, a fornecer serviços de excelência, de modo que haja participação dos usuários sobre quesitos de satisfação, busca por ampliação da eficiência e inovação no desenvolvimento de atividades no meio acadêmico federal.

#### **2.4 O Papel das Universidades para o Desenvolvimento e Inovação**

A universidade dispõe de específicas funções e está correlacionada à perspectiva do desenvolvimento interno, em suas dependências de atuação, e tanto internamente quanto externamente, deve considerar o poder transformador e social dessas organizações. Nesse ponto, é fulcral evidenciar a conceituação voltada ao entendimento sobre a estrutura

universitária, exposta por Barros e Lehfeld (2007), ao registrarem toda essa ordenação acadêmica como um conjunto incorporado de órgãos e processos, por meio dos quais a universidade desempenha suas responsabilidades e atribuições.

Nóvoa (2018) explica que as universidades são dotadas de responsabilidade pública, e salientam protagonismo, tendo em vista que essas organizações de ensino concentram em todo o mundo mais de 200 milhões de estudantes e são responsáveis por importantes avanços na ciência, na pesquisa e na geração de conhecimento. Diante disso, este autor reforça a compreensão de que as universidades precisam ser ambientes que fomentam e discutem temas e conteúdos que não são possíveis de serem levantados em outros lugares.

Nessa temática, diante das atribuições da universidade e sua necessidade de planejamento mediante deliberações democráticas, torna-se pertinente registrar o exposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, nº 9.394/1996, em seu Art. 54, § 1º, a qual fixa que, considerando a autonomia universitária, essas instituições de ensino poderão: “II - elaborar regulamento de seu pessoal [...]; III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral [...]; IV - elaborar seus orçamentos anuais e plurianuais”. Ademais, conforme a supracitada Lei 9.394/1996, em seu Art. 56, tratam-se de ações, as quais deverão ser desenvolvidas obedecendo a princípio de gestão democrática, abarcando a atuação dos diversos segmentos que compõem a universidade - professores, técnicos-administrativos e alunos.

Para Boni e Gasper (2012) um dos papéis da universidade - sem restringir o complexo debate do que venha a ser o papel da universidade - é o de promover o conhecimento, de modo que este seja útil, para o Estado e para o mercado, capacitando pessoas e gerando desenvolvimento. Na visão de Bolzan (2006) cabem às universidades a elaboração e o compartilhamento de conhecimentos direcionados à formação dos cidadãos, tendo ainda, responsabilidade institucional para avanços científicos e tecnológicos.

Além disso, Bolzan (2006) e Nuernberg et al. (2016) exprimem que a universidade tem papel peremptório para a formação dos cidadãos - envoltos na relação de compartilhar conhecimento com a realidade e seus problemas - e para melhorias na prestação de serviços. Ainda, para esta autora, os desafios no meio universitário abarcam as universidades sob perspectivas estruturais e de processo de decisão.

As universidades precisam cada vez mais ser o lugar para diálogos sobre o bem-estar e vida das pessoas, trazendo à luz assuntos que dizem respeito à vida em sociedade, como: habitação, saúde, educação, segurança, qualidade de vida, trabalho, tecnologia, meio ambiente, mobilidade urbana, desigualdade, dentre outros temas que favoreçam o

desenvolvimento a partir da ciência, pesquisa e tecnologia. Sobre essas questões residem o papel das universidades e sua responsabilidade pública (NÓVOA, 2018).

Atinente ao compromisso da universidade na prestação de serviços que impactem positivamente a sociedade por meio da ciência, compartilhamento de saberes e geração do conhecimento, exterioriza-se a relevância de ações de inovação no meio universitário, de modo que sejam capazes de melhorar sua própria gestão acadêmica, a administração de processos e, assim, buscar o autodesenvolvimento, com resultados de excelência para seus discentes, servidores e toda a coletividade. Karahoca e Kurnaz (2014), referindo-se a estudo desenvolvido a partir de critérios como processo de ensino e inovação educacional, asseveram que inovação possui direta relação com a eficiência na educação.

No contexto de definição de metas e mapeamento de resultados no âmbito público, Janissek et al. (2017) esclarece que essas ações já representam inovação no setor público, rompendo tradicionais compreensões de desempenho organizacional fundamentado em modelo de administração burocrático.

Compreende-se que as universidades inserem-se em um contexto de dinâmicas oscilações sociais, econômicas e políticas. Sobre essas questões, atuam como importantes catalisadoras e fomentadoras do desenvolvimento intelectual e profissional das pessoas, ao visar proporcionar capacidade formativa com criticidade e autonomia para criar, reinventar e satisfazer necessidades. Bayuo; Chaminade e Göransson (2020) apontam que desigualdades de renda demandam maiores níveis de integração entre universidades, com o intuito de utilizar suas perspectivas organizacionais e missão para o suprimento e/ou redução de problemas sociais.

Inclusive, respeitante ao nível de renda daqueles que compõem as universidades e as discussões sobre integração, os autores Ani; Edem e Ottong (2014) concluem, em seus estudos sobre acesso de estudantes às Tecnologias da Informação e Comunicação em país em desenvolvimento, que há significância entre disciplina, gênero, escolarização e idade, com as análises referentes à acessibilidade de recursos de tecnologia/eletrônicos nas universidades objeto da pesquisa.

Dentre as missões da universidade, reside a função de redução de desigualdades e de implementação de inovações que ampliem o acesso ao conhecimento. Para isso, é fortalecida a compreensão de claro contrato entre universidade e sociedade que favoreça o desenvolvimento de inovações sociais e mitigação de problemas cuja temática verse sobre sustentabilidade e hiatos nos processos de transmissão do conhecimento e de ensino e aprendizagem (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

A universidade pode ser entendida como relevante ator de transformação de realidades sociais, sendo essa organização instrumento viável ao Estado para o alcance de objetivos de redução de desigualdades em diversas localidades. A educação conecta-se intimamente com o desenvolvimento social da população; e a universidade, por meio da formação superior, atua como potencializadora de qualificação profissional e elevação de produtividade (ALBUQUERQUE, 1979).

Também, a universidade pode ser considerada como fator impulsionador na dinâmica das regiões, favorecendo aspectos sociais, econômicos e culturais, e fomentando a promoção de maior qualificação e crescimento econômico, a partir do acesso de pessoas ao ensino superior (SILVA, 2016).

Nesse mesmo sentido, Nuernberg et al. (2016) explicam que as universidades assumem importante relevância em processos de desenvolvimento social e econômico no Brasil. Para Burigo; Jacobsen e Wiggers (2016), a universidade é instituição que ocupa ambiente público relevante, entre o Estado e a sociedade civil. Atua, portanto, como instituição acadêmica cuja responsabilidade envolve transformações sociais, demandas de usuários, questões econômicas e elo entre a sociedade e o Estado.

Sampaio e Laniado (2009) comentam que a atribuição da universidade reside na produção de conhecimento de modo que favoreça a interação social, a formação das pessoas e suas demandas. Nesse sentido, Arocena; Göransson e Sutz (2018) argumentam que as universidades cumprem essa responsabilidade de acesso à educação, ao fornecer incentivos, ao registrar estratégias inclusas em suas agendas de pesquisa e buscar soluções que potencializem a inclusão social, mediante parcerias entre atores no processo de disseminação do conhecimento. Estas instituições de ensino, argumentam estes autores, constituem-se como essenciais no processo de produção do conhecimento.

Para Mainardes; Alves e Raposo (2011), imanente à gestão universitária, esses autores avultam o entendimento de que essas organizações precisam ampliar a capacidade de se adequar às mudanças e ponderar novas demandas do ambiente, ao: i) desenvolver-se a partir de claras definições de missão e objetivos institucionais; ii) fomentar a cultura interna e democrática, pautada em subunidades; iii) sob o contexto de geração de estratégias nesses ambientes, deve-se incentivar o compartilhamento de modelos de governança; iv) e dispor de liderança comprometida, focada nas atuais necessidades internas e do ambiente em que a universidade está inserida.

Xiaoying e Yin (2019) fortalecem os argumentos de transformação e desenvolvimento por meio do protagonismo de organizações universitárias, ao pontuarem, em suas pesquisas,

positiva associação entre financiamento universitário e consistentes processos de inovação nas cidades em que estão inseridas. Descrevem que a manutenção de governos nestes ambientes educacionais possui maiores reflexos do que quando tais aportes de recursos, por parte do governo, voltam-se a outras áreas.

Logo, a inovação assume interativo potencial de transformação com o ambiente econômico, na qual organizações universitárias - cingidas de capacidade de pesquisa e inovação – nas localidades onde atuam. Li et al. (2017) comentam que as universidades assumem importante papel de transformação social e econômica, uma vez que estas instituições são fábricas de inovação.

Para potencializar sua atuação em cada localidade, na conjuntura das universidades, Zborovskiy e Ambarova (2018) avalizam que as cidades devem buscar fornecer ambientes propícios à manutenção universitária em suas localidades, favorecendo suas habilidades, estruturas, agregando valor a essas organizações de ensino e atratividades desses centros.

Sobre a temática das responsabilidades alusivas às universidades, Arocena; Göransson e Sutz (2014) ressaltam que estas organizações possuem o encargo de democratização do conhecimento. Esse comprometimento implica na diversificação de ações com maior envolvimento entre docentes e alunos com pesquisa e inovação. Para estes autores, tal discussão passa por uma perspectiva de democratização de políticas de disseminação do conhecimento, sendo que, para isso, requer-se inclusão e desenvolvimento, de modo que estas organizações ensejem o protagonismo de serem eficazes agentes de transformação.

Diante da diversidade conceitual sobre a noção de desenvolvimento, para este trabalho, considera-se que este termo implica sobre demandas e mudanças institucionais, direcionadas à promoção da governabilidade e ampliação da governança das organizações, e pressupõe ainda, autonomia, capacidade financeira e de investimentos (BUARQUE, 2008). Para Oliveira (2002), desenvolvimento deve ser visto como um sistema vasto e heterogêneo, que abrange transformações políticas, econômicas e sociais. O termo desenvolvimento relaciona-se, também, a questões relacionadas à economia de regiões, influenciados por processos históricos, sobretudo a partir do século XVIII (SILVA, 2016).

Isto posto, a expressão desenvolvimento, remete à incrementações que visem satisfazer as necessidades das pessoas, nas mais diversificadas áreas, tais como: saúde, educação e lazer. Engloba, por conseguinte, a noção de eficiência no fornecimento de produtos e/ou serviços à sociedade, clientes, usuários e beneficiários.

Ante aos diversos conceitos que o termo inovação pode possuir, o qual se relaciona a definições variadas (RAZAK; MURRAY, 2017) atenta-se, para essa pesquisa, aspectos



conceituais à inovação, conforme exposto na Lei 13.243/2016<sup>24</sup>, Art. 2º, IV, que conceitua inovação como:

introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.

Corroborando com o conceito expresso na Lei 13.243/2016, a compreensão apresentada por Ribeiro e Cherobim (2017), ao afirmar que inovação pode ser interpretada como a execução de novas formas/ideias, capazes de alterar resultados de produtos, processos ou dimensões das organizações, de modo que haja geração de valor.

Caliari e Perez (2017) comentam que aspectos relacionados à inovação podem se dar de forma matizada: incremental, em nível mais ordinário, tratando-se de paulatina mudança em produtos e/ou processos, trazendo consigo mudanças e hodiernas versões; e radical, considerando alterações e modificações mais complexas, a qual implica na introdução de novos produtos ao mercado, estabelecimento e demandas por novas tecnologias, atualizados sistemas de comunicação, processos, e formação de pessoal, reestruturando e dinamizando, assim, meios de relação de mercados e alterações em ambientes de trabalho e consumo.

Discorrendo sobre a associação entre inovação, empreendedorismo e políticas públicas, Barboza; Fonseca e Ramalheiro (2017), acentuam que concernente às universidades, esta deve voltar-se à oferta de atuações e resoluções técnicas, de forma que esteja, pois, direcionada ao fomento do desenvolvimento local com sustentabilidade. Nesse mesmo sentido, Tian; Nakamori e Wierzbicki, (2009), acentuam que universidades e centros de pesquisa são basilares ao desenvolvimento social, uma vez que essas organizações cumprem relevante função por meio da disseminação de conhecimento.

Sobre essas questões, observa-se que Tian; Nakamori e Wierzbicki (2009) arrolam quatro importantes fatores sobre gestão e criação de conhecimento, sendo: a fonte e compartilhamento do conhecimento; infraestrutura de tecnologia da informação, atuando de forma integrada; variáveis organizacionais, como cultura, pessoas, e estilos de liderança; e processos de criação do conhecimento a partir de abordagem multidisciplinar, integrada e com a interação de laboratórios acadêmicos.

Barros e Lehfeld (2007) reforçam que considerando a realidade universitária brasileira, ações de globalização têm intensificado a exigência de mudanças e desafios a estas

---

<sup>24</sup> Lei 13.243/2016, dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.

universidades. Há, destarte, necessidade à academia de se adequar às novas exigências mundiais, a partir de eficientes instrumentos e sistemas de comunicação, e estruturas de rede de informatização.

A modernização demandada ao meio acadêmico universitário traz consigo necessidades de aprofundamentos e melhorias em sistemas de informática, promovendo mais transparência aos seus processos e possibilidade de maior controle de gestões, favorecendo assim, o desenvolvimento dessas organizações (BARROS; LEHFELD, 2007).

No tocante a sistemas de informação, tecnologias e dificuldades orçamentárias, a partir de discussões sobre universidade romenas, vale afirmar a percepção destapada por Sabau et al. (2009), ao explicar que no contexto de atuação de universidades públicas, uma medida de otimização das ações, envolvendo as universidades, seria a constituição de consórcios entre essas instituições de ensino, com o intuito de ampliar o gerenciamento de compras e compartilhar problemas comuns, desafios e soluções para implementação em cada localidade.

Entende-se, dessa forma, que interligar universidades e inovação, demanda sincronizar variadas partes interessadas. Para Boni e Gasper (2012) a compreensão sobre partes interessadas, no contexto das universidades, - considerando que a academia deve buscar satisfazer anseios da sociedade -, são todos os cidadãos, que de forma direta ou indireta atuam, interagem e financiam esses serviços educacionais. Dispostos, como grupo de pessoas interessadas, comunidades locais, investidores, apoiadores, governos, alunos, gestores acadêmicos, além de outras instituições de ensino.

Depreende-se que a noção de democratização do conhecimento não ocorre de forma segregada. Trata-se de conjunta ação que implica em coprodução, a qual baseia-se em eficazes implantações de políticas públicas (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2018).

Sobre esse ponto, compreende-se, para isso, o termo políticas públicas, como efetiva ação do Estado, expressando dessa forma o que o governo escolhe executar e o que não decide realizar (SOUZA, 2016), é a intervenção visando a solução de algum problema público (SECCHI, 2017), completa-se a esta visão, o fato de que trata-se de um processo com constantes possibilidades de transformações e flexibilização, ao destacar que políticas públicas podem sofrer modificações, destoando, portanto, do inicialmente escrito para sua implantação (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017).

Tem-se que o compromisso social das universidades também perpassa transformações sociais, sem fins lucrativos, os quais possibilitam duradouros benefícios nas comunidades locais em que estas organizações estão inseridas (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020). Para isso, compreender o real papel da universidade em cada ambiente de atuação é

condição *sine qua non* para assertivo entendimento sobre quais pontos, estruturas ou aspectos inerentes à sua missão, visão ou valores devem ser alterados ou fortalecidos.

No que tange ao liame entre universidade e cidades, Zborovskiy e Ambarova (2018) discutem que, para o desenvolvimento dessa relação, é preciso um sistema operativo de comunicação entre essas cidades e os centros de ensino superior. Tal ligação é essencial para o construtivo progresso e prestígio das cidades, satisfazendo expectativas da sociedade, mormente, vinculada à disponibilidade de acesso ao ensino superior. Esses autores exteriorizam a correlação significativa entre cidades, instituições de ensino e suas interações.

Esse entendimento converge com a visão dos autores Mainardes; Alves e Raposo (2011) e Nuernberg et al. (2016), ao expressarem que as universidades se posicionam como organizações que se voltam a solucionar problemas atípicos da sociedade, as quais exigem conhecimentos específicos e expertise adequada. Além disso, estes autores explicam que a disseminação do conhecimento é uma das atividades-fim da universidade, buscando, dessa forma, satisfazer aos anseios sociais e fomentar a cultura, o desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas.

Expressões como colaboração, cocriação e pesquisa participativa são abordagens levantadas com a finalidade de mensurar capacidade de engajamento das universidades e sua relação com inovação social (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

Para Bayuo; Chaminade e Göransson, (2020), ensinar e aprender faz parte das funções das universidades, não apenas reproduzir o conhecimento já sedimentado nestes ambientes. Os autores aclaram que incorporar medidas de inovação social, nas instituições, fortalece, inclusive, o repasse de conhecimentos a alunos e servidores, os quais podem envidar conhecimentos para solucionar problemas reais.

Tratando-se da educação, Reis e Cunha (2010), reforçam que é preciso que o Estado possua um plano comum de desenvolvimento que abarque as esferas federais, estaduais e municipais, comportamento este que possibilitaria atribuição de responsabilidades de gestão e tomadas de decisão mais integradas, focando-se na participação social e na elaboração de agenda política que priorize o rumar de investimentos e atividades. Identificando o termo “agenda política”, como asseverado por Secchi, (2017), como sendo o arcabouço de questões oportunas à interposição pública.

Salientam Barboza; Fonseca e Ramalheiro (2017) que se tratando do caso brasileiro, é o Estado que tem a função de coordenar atribuições, sobre o formato de políticas, com a intenção de criar diretrizes, promover encaminhamentos e fomentar suportes que melhorem a relação de variadas organizações, indústrias e sociedade.

Para isso, trazer à luz ações de inovação e envolvimento coletivo, torna-se essencial para a construção coletiva de planos e objetivos governamentais. Faz parte desse bojo discursivo o entendimento de que a utilização da inovação social no ensino educacional decorre de necessidades dos próprios membros da comunidade - alunos, professores e técnicos - ao requererem uma atuação universitária que satisfaça os anseios da comunidade acadêmica; e isso implica nas próprias formas como a universidade compartilha saberes e seleciona seus discentes e servidores (BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

Os autores Arocena; Göransson e Sutz (2014), à luz de sistemas de inovação, destacam o termo "universidades de desenvolvimento" para enfatizar aquelas que possuem interligada relação entre as ações de ensino, inovação e aprendizagem, com medidas que voltadas ao desenvolvimento inclusivo. Emendam estes referidos autores que centros identificados como universidades de desenvolvimento são aqueles que impulsionam a inclusão de problemas reais, relacionados à democratização do conhecimento em suas agendas de pesquisas acadêmicas, realizando, dessa forma, o elo entre inovação e inclusão social. Tendo em vista que, sobre a inclusão social, deve-se observar: para quem e em qual nível e tipificação de conhecimento está sendo produzido.

Sob perspectiva socioeconômica e cultural, atinente à conexão entre universidades e sua atuação nas cidades, Zborovskiy e Ambarova (2018) comentam que o nexo de dependência de uma cidade sobre a universidade é proporcional ao porte do município e seu número de habitantes, ao destacar que quanto maior a cidade, menor será a dependência de determinada universidade, uma vez que podem existir, nesses locais, outras instituições de fomento à economia, à cultura, à pesquisa e demais influências. Da mesma forma, estes autores argumentam que quanto menor a população de uma cidade, mais seus direcionamentos estarão interligados à volição de ações acadêmicas universitárias, tendo em vista a escassez de novas opções, oportunidades e de outros meios econômicos, sociais e culturais, decorrentes desses ambientes.

Mainardes; Alves e Raposo (2011) a partir da visão de Van e Maassen (1992) esclarecem que dentre os papéis fundamentais da universidade, estão: i) atividades firmadas em conhecimento; ii) estrutura de organização sobremodo segmentada, uma vez que congrega em seu formato institucional, várias áreas de conhecimento; iii) desencontros referentes às medidas de tomada de decisão, devido ao excesso de fragmentação, onde unidades/departamentos voltam-se aos seus próprios objetivos e metas internas, preterindo, com isso, alinhamentos à estratégia organizacional; iv) elevada capacidade de inovação, em cada área do conhecimento presente nas universidades, ao mesmo tempo em que a

organização universidade expõe resistência à mudanças; v) indissociabilidade entre as características do meio universitário com o ambiente onde está inserida e seus impactos.

Primordial ressaltar que, se referindo às análises de inovação, esses processos assumem sistêmicas e complexas formas de mensuração, uma vez que, aferir graus de inovação a partir de dados de patente, neste caso, por exemplo, consideram-se apenas capacidades de inovação técnica, e desconsidera-se a inovação de gestão e em modelos de negócios, que também podem se fazer presentes nas organizações. Para essa afirmação, leva-se em conta e busca-se robustecer a compreensão de que não são homogêneas as contribuições de todos os tipos de patentes. (XIAOYING; YIN, 2019). Avaliar níveis de inovação e potencial de desenvolvimento requer de instituições e pesquisas, avaliações e correlações que abarquem aspectos que não se centralizem em solicitações de patentes.

O perfil intrínseco às universidades em desenvolvimento atenta também para outros segmentos sociais, especificamente, grupos minoritários, os quais não demonstram maiores níveis de articulação voltados à inovação, tais comportamentos passam por ampliação das possibilidades de acesso ao ensino superior e em pesquisas (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014). Observa-se, dessa forma, um comportamento inclusivo, amplo, do meio universitário, o qual assume responsabilidades que exigem desempenhos integrados, tecnológicos e de efetiva gestão, para satisfazer necessidades.

Assim, os desafios por melhor qualidade e incertezas econômicas que se estendem sobre a universidade (GIBARI; GÓMEZ; RUIZ, 2018), relacionam-se à própria variedade de funções e complexidades peculiares à academia (NUERNBERG et al., 2016), somadas às velocidades de transformações tecnológicas, dificuldades de administração – advindas do ambiente político e financeiro em que estas instituições estão inseridas, por exemplo – e das próprias dinâmicas do ambiente universitário (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011; (ZILLOTTO; POLI, 2021).

Tais discussões tornam-se essenciais, diante do entendimento da importância das instituições de ensino para socialização das pessoas, de forma estratégica e integrada. Principalmente, em uma conjuntura onde há embaraço entre noções sobre o que é público e o que é privado, em que residem negativas quanto ao empenho em assumir responsabilidades, e, ainda, em contextos onde desencontros institucionais, polarizações e incertezas fragilizam a tolerância ao convívio social; a educação deve ser identificada como primordial instrumento para a formação de cidadãos (ABRUCIO, 2018).

Ao discutir o ensino superior, a partir da visão sobre competição e estratégia, Pucciarelli e Kaplan (2016) objetivando fornecer subsídios a gestores educacionais e

elaboradores de políticas públicas, estes autores discorrem à luz da análise SWOT (Strengths e Weaknesses, Forças e Fraquezas – Opportunities e Threats, Ameaças e Oportunidades), aspectos que tratam sobre os rumos da educação superior. Ponderam que para o âmbito acadêmico é salutar refletir seus meios e fontes de financiamento a partir de vários entes e setores, os quais se utilizem de regulamentações, políticas e normas internas de qualidades dos serviços para alocação de recursos.

Mainardes; Alves e Raposo (2011) esclarecem que vários problemas afetam o ensino superior, os quais demandam postura integrada, de conhecimento multidisciplinar, com abrangência sistêmica, por meio de ferramentas de planejamento, implementação e avaliação de ações.

Porém, são identificados desses processos, acentuadas alterações nas relações entre governos e universidades, a partir da redução de financiamentos estatais e maior abertura da universidade às ações e posicionamentos do mercado; busca-se com isso, relacionamento mais independente por parte do Estado ao meio universitário, comportamento esse, muitas vezes, impulsionado pela disseminação do ensino superior (HUISMAN; CURRIE, 2004). Postura que se apoia sobre alavancagens da iniciativa privada e de processos de competição referentes à essa modalidade de ensino.

Os autores Arocena; Göransson e Sutz (2014) ponderam que a produção regular de educação, saúde e infraestrutura, é mais frequentemente desenvolvida por um governo, os quais, sob um processo de coprodução, se estabelecem cidadãos na produção de bens e serviços - estágio onde há ajuntamentos de stakeholders – portadores de interesses nas atividades organizacionais (SECCHI, 2017) -, a demandar a participação de empresas e organizações públicas cujo potencial possibilita a adesão de novos atores - em um contexto onde nenhum mercado mantém-se sem a atuação do arcabouço instrumental de bens disponibilizados por governos e poder público, da mesma forma, a eficiência de governos relaciona-se à participação dos cidadãos nos processos de construção de inovação inclusiva e com equidade.

Sobre o perfil de poder público que a população tem buscado, se avoluma o desejo de um Estado que reconheça suas próprias fragilidades e que busque solucionar problemas latentes e urgentes, levando em conta a atuação da população. Diante disso, há a compreensão de que o vigor e a capacidade criativa dos indivíduos precisam ser potencializados, de modo que tais qualidades não se percam dentre a coletividade.

Os comportamentos de participação são indispensáveis para o efetivo estabelecimento de ações políticas, as quais, pensadas e discutidas, possuem a capacidade de transformação

social (ENRIQUEZ, 2006). Em contrapartida, Knott e Payne (2004), esclarecem que o envolvimento de legisladores e de cidadãos, destinados ao apoio à universidade vem se reduzindo.

Sobre essa discussão, Mainardes; Alves e Raposo (2011) e Nuernberg et al. (2016) ratificam que o ambiente universitário dispõe de complexa estrutura organizacional (FERREIRA; FREITAS, 2017), ao envolver diversas formas de processos e atividades em sua sustentação, os quais abrangem setores e se relacionam com os diversos atores que fazem parte das organizações.

Ademais, Mainardes; Alves e Raposo (2011) tipificam áreas da gestão universitária como acadêmicas, ao envolver ensino e pesquisa (a extensão também faz parte do tripé de atuação acadêmica); a gestão de serviços educacionais, referente ao dia a dia dos alunos e rotina de registros; gestão administrativa, ao voltar-se a aquisição de recursos, gerenciamento e manutenção da universidade; e relações públicas, ao envolver atos na mídia, com egressos, empresas, demais entidades públicas ou privadas e - partes interessadas (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2013b).

Atinente aos modelos organizacionais universitários, Mainardes; Alves e Raposo (2011) detalham que estão presentes formatos baseados na burocracia para o desenvolver de setores acadêmicos como bibliotecas, restaurantes e espaços administrativos-financeiro, destinados à aquisição e alocação de bens, por exemplo. Sobre os modelos organizacionais, pontua-se também que o formato de colegiado é uma estrutura presente em organizações universitárias, o qual a participação da comunidade acadêmica é fomentada, ao envolver docentes, técnicos-administrativos e alunos em seus processos de tomada de decisão.

No entanto, conforme expresso por Pereira et al. (2016) e Janissek et al. (2017), as universidades públicas brasileiras ainda possuem ações e procedimentos calcados no excesso de burocracia. Sobre isso, Sampaio e Laniado (2009) mencionam que a demanda por maior envolvimento na gestão universitária está presente em movimentos de estudantes e em agrupamentos de servidores, com o intuito de promover alterações em instâncias administrativas e na tomada de decisão da universidade.

Observa-se que o viés político é listado pelos autores Mainardes; Alves e Raposo (2011), como relevantes e influentes ao dia a dia acadêmico universitário, uma vez que se afiguram, nesses cenários, grupos políticos que buscam maiores aportes financeiros ou outros benefícios que a instituição pode viabilizar.

Também, referem-se ao modelo de “anarquia organizada” ao evidenciar reduzida coordenação entre indivíduos que tomam decisões isoladas, sejam para firmamento de

parcerias com empresas, condução de pesquisas ou demais questões inerentes a ensino, pesquisa e extensão em que a direção central da universidade não exerce direto controle. Há, dessa forma, preponderância na atuação universitária a partir da mistura de todos esses arquétipos com prevalências e oscilações de um modelo sobre os outros (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

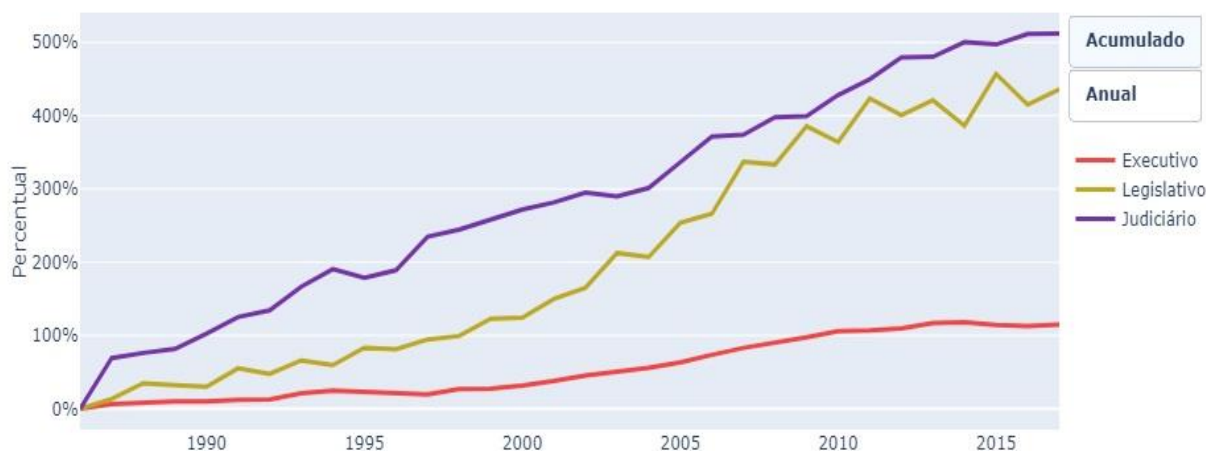
Pondera-se que, diante da complexidade das organizações universitárias, essas instituições de ensino colaboram para o desenvolvimento social e econômico, devendo ser fomentado, como atribuição desses ambientes educacionais, instruções e capacitações focadas no crescimento intelectual das pessoas, de modo que estejam fundamentados e abertos à inovação (KARAOCA; KURNAZ, 2014).

## **2.5 Gestão de Pessoas e Processos nas Organizações Públicas**

Discussões sobre gestão de pessoas nas organizações públicas se estruturam mediante a compreensão quantitativa, expressa por Lopez e Guedes (2019) por meio do Atlas do Estado Brasileiro, os quais afirmam que o setor público, considerando a administração direta e indireta e os servidores civis e militares, é composto por 11,37 milhões de servidores públicos, considerando dados de 1986 a 2017. Deste total, sobre o mesmo período de análise, tem-se 1,18 milhões de servidores federais (sendo, 828 mil civis e 354 mil militares); 3,67 de servidores estaduais; e 6,52 milhões de servidores municipais.

Conforme registrado na Figura 9, observa-se o total acumulado da evolução de vínculos no setor público entre o período de (1986 a 2017), faixa temporal disponível de análise pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.



**Figura 9 – Evolução Acumulada – Total de Vínculos do Serviço Público (1986-2017)**

Fonte: Atlas do Estado Brasileiro/IPEA, (2019).

Conforme Figura 9, sobre os anos de 2017, registra-se, para o judiciário um crescimento acumulado de 511,47%, para o Legislativo, um crescimento de 415,02% e para o Executivo, um crescimento acumulado de 112,99% (LOPEZ; GUEDES, 2019). São indicadores que demonstram a necessidade de contínuos níveis de acompanhamento, capacitação e avaliação de desempenho sobre o desenvolvimento dos serviços públicos.

Sobre a escolaridade de servidores por nível federativo no âmbito público brasileiro, Lopez e Guedes (2019, p.1) comentam que:

No nível federal [...] a escolaridade fundamental incompleta passou de 17% para 1% do total, de 1986 a 2017. O ensino médio incompleto passou de 25% para 14%. Por sua vez, aqueles com nível superior incompleto diminuíram de 32% para 29%, após registrar alta significativa no início dos anos 2000. Este último movimento possivelmente retrata um processo de qualificação no setor público federal decorrente de a) novos recrutamentos, b) políticas de capacitação das pessoas já contratadas, c) mudanças no perfil das carreiras existentes e d) a terceirização em funções e atividades que demandam menor escolaridade. Resulta daí que os vínculos com nível superior completo aumentaram de 26% para 49%. A partir de 2006 nota-se também o início do incremento de pós-graduados, passando de apenas 0,2% para 6%, em 2017.

Para haver mudanças estruturais no conjunto de atividades de produção de bens e serviços, é necessária a incorporação de pessoas qualificadas e com o satisfatório conhecimento destes processos. Em setores carentes ou de baixo acesso à escolarização, reduzido quantitativo de pessoas possuem acesso ao ensino superior, acarretando em menor número de empregados em funções que demandem atividades com maiores formações profissionais; nesses contextos de trabalho, a ciência, a tecnologia e a inovação não são

considerados como fatores decisivos para o desenvolvimento das atividades desempenhadas (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014).

Diante disso, ocorre que renda e produtividade são baixas, por apresentarem nível de ocupação e qualificação diretamente proporcionais à natureza das atividades, à escolarização e capacitação dos empregados em cada função. Nesse cenário, a escassez de ofertas de emprego tende a ser elevada, sendo estes problemas de conhecimento e formação, como alguns dos entraves ao estabelecimento do desenvolvimento em específicas regiões, marcadas por desigualdade e exclusão social (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014). Inclusive, tratando sobre disponibilidade e acesso de jovens no mercado de trabalho, Ekpe (2017) expressa que jovens têm apresentado dificuldade para encontrar empregos, especialmente, em decorrência de desacelerações da economia mundial.

No arcabouço relativo à exclusão social, Ani; Edem e Ottong (2007), em pesquisa cuja temática direciona-se ao acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, explicam que uma das formas de desprezo é a exclusão digital em nações em desenvolvimento. Esses autores comentam, como resultado de pesquisa, que essa restrição está vinculada a níveis de escolaridade e alfabetização das pessoas, que não veem significado nas TICs, também, seguindo esse entendimento, governos e empresas, e organizações não governamentais precisam apresentar políticas integradas, de modo que essas tecnologias sejam disseminadas e incentivadas, visando ampliação da qualidade de vida das pessoas e novas oportunidades.

Tal entendimento e situação posta reverbera no formato do fornecimento de serviços prestados pelas organizações, ao inserir, nesse contexto, fragilidades sociais e econômicas, como parca oferta de empregos de maior exigência de capacitação e dificuldades nos processos de recrutamento de pessoas com específicos conhecimentos para o desempenho de atividades, por exemplo, para a composição de corpo técnico efetivo e de apoio terceirizado em organizações de ensino superior.

No tocante às universidades e seu desenvolvimento, os autores Arocena; Göransson e Sutz (2014), visando ampliar a discussão sobre democratização do conhecimento e a defesa da desigualdade advinda desse processo, elucidam que em países em desenvolvimento, a desigualdade está enrustida e envolta pela relação entre políticas para o conhecimento, estruturas sociais e econômicas (AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2014).

No âmbito universitário, considerando oito nações, e discorrendo sobre os níveis de satisfação no trabalho a partir de fatores como clima/atmosfera de trabalho, pesquisa, ensino, administração e governança, os autores Lacy e Sheehan (1997) apresentam em sua pesquisa

que o clima/atmosfera de trabalho é um dos fatores que possui relevante implicação no exercício de suas atividades. Sobre a pesquisa em comento, os autores detectaram que o senso de reconhecimento e graus de apoio são tão importantes quanto níveis de tomada de decisão, relações entre missão e promoção ao ambiente intelectual, e estão intrinsecamente ligados à fatores de clima organizacional.

Essa constatação corrobora com o entendimento de que o ambiente no qual os servidores desempenham suas atividades, seus relacionamentos com demais empregados e interação no trabalho referente ao engajamento coletivo e apoio, refletem na capacidade de tomada de decisão e no alcance de metas e objetivos organizacionais.

Em contrapartida, vale enfatizar que correspondente aos níveis de interação, entre trabalhadores no meio universitário e seu desempenho, tratando sobre colegialidade, Su e Baird (2015) afirmam que alterações sociais e avanços tecnológicos, também são características que exercem preponderância na redução de relações interpessoais. Elementos estes que dinamizam as análises e discussões sobre ampliação de níveis de excelência laboral e gestão de pessoas no setor público, mormente, no ambiente universitário.

Ademais, conforme Lacy e Sheehan (1997) impactam e são tidos como fatores de influência aos servidores características ligadas à missão e comportamentos ligados ao fomento à criatividade. Esses autores elucidam que em sua análise sobre o ensino superior e comportamento docente, atuações relativas à governança não apresentam destaque quando comparadas à atmosfera universitária e seu clima organizacional. Identificam-se tais achados, destarte, como relevantes fatores de análise sobre satisfação no trabalho no âmbito educacional.

Nesse contexto discursivo sobre o ambiente de trabalho, Mainardes; Alves e Raposo (2011) aludem que se referindo às universidades, declara-se a complexidade dessas organizações e resistência a mudanças. Entende-se, à vista disso, que a cultura organizacional, diversa e arraigada, atua como óbice à efetiva e célere implantação de novas formas de administração e relacionamento entre servidores e usuários.

Dessa rejeição e ações de defesa às mudanças organizacionais, resultam planejamentos ineficientes e sem exequibilidade, falta de engajamento dos atores que fazem parte da organização, manutenção da dependência de fontes de financiamento governamentais, redução da interação entre indivíduos e departamento, ocasionando na diminuição da qualidade do ensino e no descompasso entre sociedade e demais partes interessadas e universidade.

Pop-Vasileva; Baird e Blair (2011) acentuam que, conforme sua pesquisa relacionada às atitudes de acadêmicos e seus ambientes de trabalho, fatores como estilos de gestão, sistemas de desempenho e administração, bem como o suporte organizacional aos trabalhadores e alunos – conexo à elevada satisfação e interesse em permanecer na instituição -, são aspectos preponderantes, correlatos aos efeitos e atitudes no trabalho, ao influenciar níveis de rotatividade e satisfação dos acadêmicos.

Sobre o quesito rotatividade Ferreira e Neiva (2018) argumentam que estudos sobre rotatividade no serviço públicos são essenciais para a melhoria da gestão pública, contanto, trata-se, ainda, de área negligenciada pela gestão e organizações. Para Ferreira e Neiva (2018), intensos fluxos de rotatividade no serviço público, ao pedirem exoneração, os servidores levam consigo expertises sobre o desenvolvimento das atividades, perdendo o serviço público, assim, servidores talentosos.

Os efeitos de rotatividade no serviço público são atenuados, no entanto, ao considerar os exaustivos e complexos processos de seleção pelos quais os novos servidores recrutados passam. Porém, diante das variadas vacâncias existentes no dia a dia do serviço público, nem sempre há rápidas reposições dos quadros de servidores públicos – mediante autorização de novos concursos públicos e contratações -, acarretando na sobrecarga de atividades e até interrupção dos serviços naturalmente prestados pelas organizações públicas (FERREIRA; NEIVA, 2018).

Em estudo sobre gestão de pessoas e rotatividade no serviço público federal brasileiro, Ferreira e Neiva (2018) concluem que baixas expectativas de valorização e capacitação profissional, por parte dos servidores, acarretam em dispersões organizacionais e descumprimentos para o atingimento de objetivos das instituições públicas. Fatores estes, de rotatividade, que causam elevados custos ao governo e à sociedade.

De acordo com registro pelo Tribunal de Contas da União (2017), a qualificação de servidores não se restringe à contratação de capacitação, se refere, também, à manutenção de talentos em seus quadros funcionais, de modo que seja possível ao servidor o retorno de serviços com maior qualidade, fruto de capacitação na própria organização que viabilizou determinado benefício. Passa a ser visto, portanto, o desafio às organizações de manter servidores capacitados em seus quadros, sendo, portanto, necessário compreender como diversas áreas da organização se intercambiam e se comunicam (TCU, 2017).

No entanto, Ferreira e Neiva (2018) ponderam que existem casos institucionais de sucesso e experiências bem sucedidas, direcionadas à excelência do serviço público, tendo, como medidas potencializadoras de sucesso; maior valorização dos profissionais, com

possibilidades de cursos e maior capacitação aos servidores, com fornecimento de condições com transparência e participação de todos que compõem as organizações, para o cumprimento da missão institucional do serviço público com agregação de valor à sociedade.

Elementos concatenados a níveis de desempenho, motivação, comunicação organizacional, interação entre indivíduos, sensibilidades de treinamento e fomento à capacitação, constituem-se como importantes questões vinculadas à atuação e permanência dos trabalhadores em suas instituições. Sobre isso, o estilo de gestão é visto como importante fator vinculado à continuidade de trabalhadores em determinada organização, havendo maiores probabilidades de saída dos ambientes acadêmicos se a administração tiver um estilo centralizado e dominador. É necessário, portanto, haver uma alta administração que favoreça autonomia e competências de cocriação das pessoas, valorizando suas ideias e suas capacidades de interação com o trabalho (POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2011).

No meio universitário, ao mesmo tempo em que diversos segmentos apresentam suas demandas, é requerido dos variados segmentos que compõem a academia, maiores níveis de interação, de modo que cabem a essas instituições, ações de reorganizações e planejamentos internos que favoreçam os trabalhos no meio acadêmico (PEREIRA et al., 2017).

Compreende-se, então, que há necessidade de maior interação e valorização às pessoas que fazem parte das organizações, as envolvendo em processos diários de escolhas e tomadas de decisão, uma vez que essas instituições atuam de forma dependente e conectada a servidores com dinâmicas experiências organizacionais, capacidade criativa e diferentes visões de mundo.

Essa visão é corroborada por Behn (1998), ao explicar que, no novo modelo de gestão pública, considera-se que os servidores, que estão diretamente atuando em determinadas atividades, estão em melhor posição para entender especificidades de imbróglis e visualizar formas e abordagens capazes de solucionar problemas públicos. Tal compreensão enfatiza a importância de atuações conjuntas entre gestores, servidores e usuários, de valorização dos servidores e de ações organizacionais que fomentem a geração de informações, análises de satisfação e demais indicadores que incitem análises e positivas transformações na prestação dos serviços públicos.

Ampliando a perspectiva de compreensão, Su e Baird (2015), considerando seus estudos sobre o tema de pessoas, trabalho e desempenho, afirmam que quanto maior o nível de colegialidade – capacidade de interação e cooperação entre colegas – no compartilhamento de atribuições, maiores são os graus de comprometimento das pessoas e interesse em se manter em suas instituições e em seus cargos de trabalho.

Bologa et al. (2009) explicitam que por meio de estrutura fundamentada em avaliação de Planejamento de Recursos Empresariais – ERP, visando aprimoramento das ações desenvolvidas pelas organizações, podem haver mudanças e reclassificações de trabalho, realocação de pessoas de um setor para outro, novas capacitações, redefinições de função, e realinhamento dos cargos existentes. Essas ações fazem parte de medidas de aperfeiçoamento do funcionamento organizacional, as quais visam avanços da gestão de pessoas e no rendimento das instituições.

Nas universidades há acentuadas sobreposições de responsabilidades nas áreas administrativas de ensino. Esse comportamento decorre, dentre outros motivos, da ausência de pessoas e competências bem distribuídas, uma vez que as atribuições e controle das ações executadas não são imprecisos e ambíguos (BOLOGA, et al., 2009).

Para Janissek et al. (2017), é preciso profissionalizar a gestão, fomentar práticas de trabalho estada em gestão inovadora, interpretada como novas práticas administrativas mais eficazes e efetivas. Sobre isso, destaca-se que o Decreto 9.991/2019 disciplina políticas e medidas direcionada à capacitação das pessoas no meio acadêmico federal, devendo haver na administração pública federal, inclusive nas universidades federais, ações de inovação e melhorias dos serviços públicos com foco no cidadão.

Tratando-se sobre experiências de medidas de modernização acadêmica e administração de pessoal, registram-se as ações de modernização, conforme argumentado por Costa e Moreira (2018), os quais relatam que se referindo às transformações de pessoal na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, o processo de aperfeiçoamento de pessoal teve como foco a ampliação da qualidade dos serviços públicos. Nesse ambiente universitário federal em comento, a Diretoria de Administração de Pessoal – DAP, tinha como intuito garantir direitos e deveres dos servidores; promover atividades de modernização, planejamento e acompanhamento de serviços, com respeito à comunidade acadêmica e à sociedade.

Costa e Moreira (2018) asseveram que dentre as ações desenvolvidas na UFRN, voltadas ao mapeamento de processos, listam-se como dificuldades identificadas: resistência por parte de servidores a mudanças e alterações nos formatos de organização acadêmica; número insuficiente de servidores, considerando as demandas organizacionais na área de gestão de processos; ausência de acurada comunicação entre setores, fato que dificulta o alcance de objetivos administrativos; ausência de ferramentas de avaliação; dificuldades para acompanhamentos de fluxos processuais e otimização administrativa; a qualificação de pessoal também foi fator identificado como óbice à alterações em processos administrativos,

uma vez que reduzidos graus de formação e níveis de escolarizações, além de escassas capacitações dos servidores, potencializam o direcionamento e concentração de atividades sobre poucos.

Dessas informações, pode-se extrair o entendimento de que critérios de recrutamento no serviço público, alocação de servidores e atividades laborais a serem desempenhadas, necessitam apresentar acertado planejamento, de modo que a organização se desenvolva de maneira integrada, considerando seus Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI, seus objetivos e metas acadêmicas.

Como benefícios identificados por Costa e Moreira (2018), sobre a gestão e mapeamento de processos em universidade pública federal, tem-se que o uso de mapeamento de processos reduziu erros e dinamizou setores; houve o surgimento de novas medidas de padronização e orientação para servidores públicos que ingressam na instituição; com estímulo às ações de inovação e melhorias de desempenho organizacional.

Sobre esse mesmo relato de Costa e Moreira (2018), verificou-se agilidade em processos e padronização; integração e melhorias na comunicação entre as pessoas, motivação da equipe e envolvimento de novas pessoas. A partir disso, foi possível antecipação às necessidades dos cidadãos, com a apresentação de padrões de atendimento, e elaboração de check-list, de gestão de processos em outros setores e instituições públicas (COSTA; MOREIRA, 2018).

Compreende-se que a melhoria da qualidade do serviço executado é fator positivo tanto para a instituição e seus resultados, quanto para o melhor atendimento e qualidade nos serviços prestados aos usuários e à sociedade. Os padrões e normatizações definidos na organização resguardam servidores e atuam como importantes direcionadores ao cumprimento das responsabilidades e deveres do mister público, facilitando o entendimento sobre atividades que se encontram obsoletas e/ou servidores sobrecarregados, como também possibilitam evidenciar com maior clareza os direitos de empregados e usuários, mediante garantias e deveres preceituados em legislações, resoluções e demais normatizações.

Aponta-se, desse modo, o quão relevante são as análises e direcionamentos voltados à gestão de pessoas nas organizações, a partir de considerações sobre seu protagonismo no dia a dia organizacional, ao imbuir instituições, servidores, usuários e sociedade em um dinâmico contexto comportamental, de satisfação, tomada de decisão e resultados organizacionais.

### 2.5.1 Gestão de Processos e Inovação

Discussões sobre gestão de processos e inovação no âmbito da organização pública passam a ser intensificar a partir de um cenário de transformações administrativas no Brasil, precipuamente, fomentadas por medidas de desburocratização do setor público, ensejadas por meio de sucessivas reformas, as quais dispunham de formatos e diferentes estratégias para modernizar organizações públicas e melhor ajustar esses espaços para as demandas da população (SANTOS, 2014; PEREIRA et al., 2016).

Nesse bojo de reformas e transformações estatais, voltadas à melhoria na prestação dos serviços públicos, tem-se a reforma gerencial, iniciada no Brasil em 1995 (BRESSER-PEREIRA, 2000), a qual foi influenciada pela movimentação norte-americana, encetada em 1989, por meio do Consenso de Washington<sup>25</sup>. Neste evento, identificaram-se desafios na administração pública, tais como: a carência de recursos no setor público; a desestruturação da máquina pública do Estado; a ausência de profissionalização e motivação dos servidores; crescentes necessidades de assistência por parte do Estado à população; além da necessidade de incutir no ambiente público novas tecnologias e conhecimento, diante de um cenário mundial dinâmico e competitivo (SANTOS, 2014).

A visão de mudanças da administração pública brasileira, fomentada pela orientação norte-americana, desencadeou modificações em vários países, cuja abordagem pode ser entendida por *New Public Administration* (SANTOS, 2014; NEIVA, 2020). Esta visão norte-americana foi introduzida em larga medida no Brasil, em movimento conhecido como Nova Administração Pública, focando-se, essencialmente, em “melhor capacitação da burocracia; [...] autonomia e capacidade gerencial do gestor público; garantia de que o cidadão-cliente deverá ter os melhores serviços públicos e seu controle de qualidade realizado pela sociedade” (SANTOS, 2014, p. 361).

Denhardt (2015) expressa que o serviço público, em moderna perspectiva, preocupa-se com a ligação entre cidadãos e gestões, precisando, para isso, que haja protagonismo e sobreposição dos cidadãos, no direcionamento e tomada de decisões organizacionais; essa atuação deve trazer consigo sensível comportamento de gestores e inovação, de modo que as necessidades dos cidadãos sejam cada vez mais bem interpretadas e atendidas.

---

<sup>25</sup> Reunião ocorrida em 1989, em Washington - Distrito de Colúmbia, capital dos Estados Unidos - a qual congregou representantes do governo dos Estados Unidos com instituições financeiras internacionais e economistas de variados países.



Oliveira (2014) esclarece que o modelo de administração pública precisa atuar com qualidade, compreendendo: i) as efetivas necessidades dos cidadãos em seus variados seguimentos, usando, para isso, a execução de levantamentos, análises e pesquisas que corroborem para o alcance de resultados; ii) planejamento das atividades para alcançar os objetivos definidos; iii) operacionalização das atividades indispensáveis para o atendimento à população; iv) avaliação e aprimoramento das ações e cumprimentos dos objetivos da organização público.

Ressalta-se nesse processo de busca por melhorias e modernizações na administração pública, o exposto na Lei nº 14.129 de 2021, ao debruçar-se sobre princípios e regramentos que favoreçam ações que concatenem maior participação dos cidadãos, aspectos de inovação e tecnologia nos serviços públicos, suscitando assim, maior qualidade no trabalho desempenhado pelos setores públicos. Esta aludida Lei, destaca, inclusive, em seu Art. 44, que:

os entes públicos poderão instituir laboratórios de inovação, abertos à participação e à colaboração da sociedade para o desenvolvimento e a experimentação de conceitos, de ferramentas e de métodos inovadores para a gestão pública, a prestação de serviços públicos, o tratamento de dados produzidos pelo poder público e a participação do cidadão no controle da administração pública.

É nesse contexto que a gestão de processos e discussões sobre inovação se avolumam e ganham importância, potencializadas por medidas direcionadas à busca por excelência na prestação do serviço público, ante o entendimento de valorização das pessoas e eficiência na prestação dos serviços.

Para Pereira et al. (2017), ao considerar a gestão de processos nas organizações públicas de ensino superior, essas medidas ganham ainda mais significância, uma vez que os beneficiários das ações do meio acadêmico público são os alunos, o próprio corpo técnico e docente da universidade e toda a sociedade.

Seguindo esse entendimento, Lima (2013) ressalta que o cerne da ação da gestão de excelência é o processo, compreendendo, dessa afirmação, o agrupamento de atividades que agregam entradas, transformações e saídas de produtos e serviços. Além disso, sobre o contexto da excelência no meio universitário, Bolzan (2006) afirma que não é o bastante atender à sociedade para alcançar a excelência, para isso, é preciso estruturar todos os processos.

A gestão de processos e inovação se insere nesse cenário, a partir de medidas que visam excelência na gestão pública, a citar: administração direcionada ao cidadão, gestão

participativa, foco em resultados e valorização das pessoas (MASCARENHAS et al., 2005). Nesse esforço por primazia, o ambiente da gestão universitária torna-se, portanto, campo de transformações administrativas e buscas por melhores resultados.

Conforme previamente salientado por Santos (2014), compreende-se que a gestão de processos refere-se ao agrupamento de atividades que ocorrem nas organizações, sejam instituições públicas ou privadas, e que estão imbricadas diretamente ao alcance de objetivos e atingimento da missão organizacional. Ainda, Santos (2014) assinala que, desse modo, à luz da gestão de processos, há necessidade de alterações no formato da prestação de serviços, preterindo a atuação individualizada do trabalho e passando a valorizar mais o serviço em equipe, com cooperação e compromisso individual.

A gestão de processos direciona-se, portanto, à busca por maior produtividade nas atividades operacionais que as pessoas cumprem nas organizações, de modo que as cumpram considerando suas capacidades, as adequações das pessoas às responsabilidades, padronização de processos e do trabalho; atentando para as metas da organização; observando o que é preciso para um satisfatório ambiente de trabalho; além da busca pelo desenvolvimento de todo o potencial das pessoas (PEREIRA et al., 2017).

Santos (2014) destaca que mapear processos é fundamental para definição do que é essencial à organização. Isso perpassa por análises de fluxo, constância de atividades, além das informações e do quantitativo de pessoas demandas para determinado processo e como essas elementos se relacionam. Para Lima (2013), a gestão de processos viabiliza transformações de sistemas com burocrática hierarquia, favorecendo a criação de redes com maior desempenho. Na condição do serviço público, este deve focar em cumprir as demandas dos cidadãos.

A Figura 10 ressalta os pontos de Entrada, o núcleo de Gestão de Processos e a Saída, destacando-se, além da relevância de retroalimentação de cada eixo, como as demandas da sociedade, necessidades de usuários, a tecnologia da informação e recursos humanos especializados, são processadas em um ambiente direcionado ao Mapeamento de Processos, resultando em bens e serviços com maximização de benefícios, melhor atendimento aos usuários e alcance dos objetivos em todo o processo.

Sobre as discussões de Frogeri; Pardini e Cunha (2020), ao envolver Tecnologia da Informação, em pesquisa voltada à instituição federal de ensino superior, estes autores registram que a visão e atuação de sistemas de Tecnologia da Informação nas organizações públicas, demandam orquestrações do setor público, fundamentalmente, interligados ao desempenho organizacional e a critérios de planejamento dessas instituições. Diante de sua

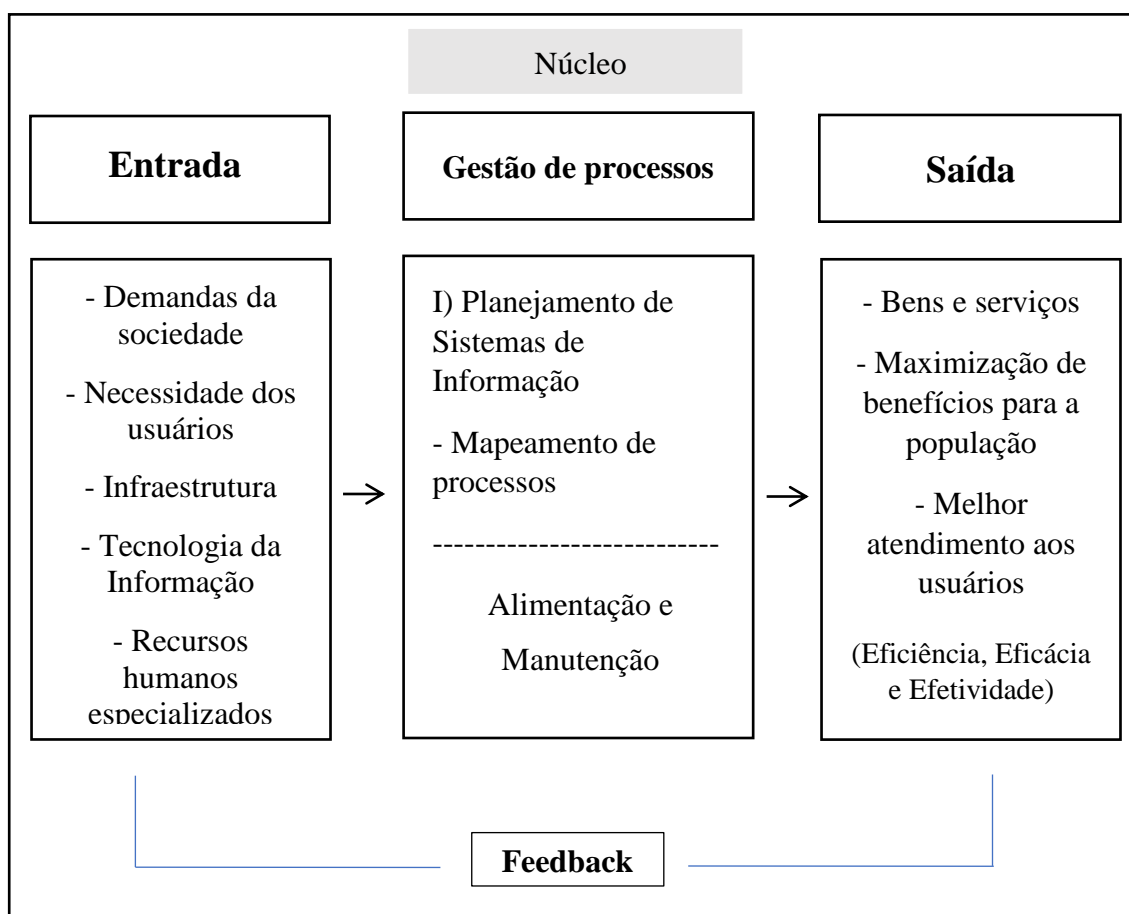
relevância, o elemento Tecnologia da Informação, também está contemplado na Figura 10, como uma das entradas, no modelo sistêmico de gestão de processos.

Sobre a implantação de ações de tecnologia da informação no ambiente público de ensino superior brasileiro, Pereira et al. (2016) explica que ainda de forma incipiente algumas instituições de ensino – como o caso da Universidade Federal de Viçosa – UFV, têm buscado superar obstáculos burocráticos e erigir medidas que melhorem processos de tecnológicos de informação nessas organizações.

Esse modelo sistêmico da Gestão de Processos, manifesto na Figura 10, também enfatiza aspectos inerentes ao ambiente universitário, a apresentar, outrossim, elementos comuns: demandas da sociedade e de usuários, necessidades de sofisticções tecnológicas, adequações na infraestrutura e melhor recrutamento de pessoas que satisfaçam os propósitos da organização.

Ações de planejamento, acompanhamento de atividades, bem como a prestação de serviços com foco no atendimento de excelência aos usuários, alinham-se às intenções normativas legais, já apontadas nesse trabalho – atestadas pela Lei nº 13.460/2017 e Decreto nº 9.094/2017, conforme expresso na subseção 2.1 Modernização Administrativa no Setor Público. São características, especialmente, buscadas na gestão universitária, na educação pública federal superior e demais organizações públicas.

**Figura 10 – O modelo sistêmico da Gestão de Processos**



Fonte: Adaptado de Santos (2014).

Respeitando variações semânticas da literatura especializada, adota-se nessa pesquisa a compreensão terminológica de gestão de processos, utilizada por Santos (2014). No entanto, vale salientar a explicação dada por Sordi (2012), ao conceituar gestão por processos como sendo procedimento administrativo, um formato de organização e gerenciamento. Compreende-se para essa pesquisa o entendimento, conforme Santos (2014), de que a gestão de processos diz respeito à efetiva administração das atividades organizacionais, inseridas em um contexto de metas e objetivos.

Ramos et al. (2019) comentam sobre gestão de processos ao discorrer sobre a importância de analisar e buscar melhorar processos para que haja maior satisfação de usuários. Para esses pesquisadores, o mapeamento de processos, a partir de sua melhor interpretação e funcionalidades, interação e comunicação entre gestões, sendo esse levantamento, ainda incipiente no âmbito do serviço público federal brasileiro, sobretudo, quando analisada a literatura de 2014 a 2018, conforme estudo destes autores.

Envolta sobre a discussão da gestão de processos no setor público e ambiente universitário, estão as ações e pesquisas que se debruçam sobre inovação no âmbito público. Tendo em vista que, diante de desafios para a prestação de serviços, surgem novos estudos direcionados a essa análise, em qual medida deve ser vista a inovação quando o objeto de pesquisa são os serviços públicos? (FERREIRA et al., 2015).

Referente a esse questionamento, Ferreira et al. (2015), frisam que estudos que tratem sobre inovação, orientados ao setor público, possuem a capacidade de desenvolver teorias e ampliar pesquisas que busquem interpretar em qual proporção e tipos há inovações no setor público. Mesmo considerando variações entre o setor público e suas relações com clientes e o setor de serviços do setor privado, estes supraditos autores salientam que existem similaridades no tocante ao formato de processos de recebimento da demanda, processamento/produção e entrega de serviços. Trata-se, dessa forma, de estudos que possuem a capacidade de fomentar avanços e melhorias concernentes à inovação na prestação e entrega dos serviços públicos.

Ao considerar aspectos comuns, salientados por Ferreira et al. (2015) como: a) demanda da sociedade; b) fornecimento de serviços aos cidadãos; c) financiamento do serviço público; d) competitividade entre organizações para a prestação de serviços (na área financeira, por exemplo); e) exigências legais de padrões de qualidade e atendimentos de excelência; f) ampliação de canais de comunicação entre usuários e instituições/organizações e setores; e g) determinações normativas de transparência no tratamento com os usuários, observa-se a relevância discursiva da temática, a qual assume perspectiva sistêmica de análise, com a capacidade de potencializar investigações, abordagens e melhorar os serviços públicos.

Ferreira et al. (2015), ao pesquisarem sobre a participação de usuários e sua relação na coprodução de serviços, apontam que no Brasil, quando observa-se aspecto de inovação, não há efetiva participação de usuários nesse processo. Ainda, na produção de serviços, ou ações do Estado - por meio de políticas públicas - a participação e compartilhamento de visão dos beneficiários deve ser valorizada, atentando-se, para isso, às normativas legais que versam sobre o envolvimento de organizações públicas e seus usuários.

Pereira et al. (2017) argumentam que o comportamento de fomentar a execução de atividades, a partir da utilização de tecnologias e de inovação, pode alterar positivamente níveis de eficiência no serviço público. Reforça-se, a partir desse entendimento, que ações de inovação, fundamentadas no maior uso de tecnologias, têm sido buscadas e implantadas em diversos setores do serviço público.

Segundo Pereira et al. (2017) a universidade é vista como espaço de criação, ambientes pioneiros em pesquisas, melhorando produtos e criando novas tecnologias. No entanto, essa compreensão pode ficar aquém de realidades do contexto universitário, considerando para essa afirmação que os atos de teorizar e melhorar, podem não estar diretamente relacionados à inovação.

Contudo, fundamentados em outros autores, expressam Razak e Murray (2017) que processos de inovação partem, no geral contexto universitário, de ideias dos próprios acadêmicos – vistos como atores de inovação - os quais atuam em férteis ambientes para pesquisas e transformações que envolvam aspectos de inovação.

Diante dessa reflexão, observa-se que alterações consistentes precisam ser perseguidas pelas organizações públicas com o intuito de ampliar a eficiência dos serviços públicos oferecidos. À luz da compreensão infracitada, evidenciada por Pereira et al. (2017), a inovação diz respeito a transformações que podem abranger: novas tecnologias, modificações em processos de trabalho, reduções na burocracia da organização sobre seus procedimentos internos.

Dessarte, torna-se a inovação um processo que se desenvolve no decorrer das vivências organizacionais, fruto de suas demandas e de suas próprias dinâmicas, as quais vão desembocar - em determinado espaço de tempo - em um conjunto de ações e deliberações.

Tratando sobre práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras, Janissek et al. (2017) enfatizam que aspectos de inovação também envolvem o específico lugar onde esses processos ocorrem. Tem-se, a partir disso, que as práticas, métodos e procedimentos atuam envoltos às definições do ambiente interno e externo às organizações, a exemplo de formatos de organização do trabalho, seus níveis de envolvimento e comprometimento de equipes.

Compreende-se, por conseguinte, que organizações públicas, especificamente, tratando-se do setor público educacional federal, ao mesmo tempo em que possuem similaridades, potencialidades e fragilidades em comum, também apresentam dinâmicas organizacionais distintas, potencializadas e advindas dos heterogêneos cenários (ZILLOTTO; POLI, 2021) e fases de constituição de seus ambientes de trabalho, graus de planejamento, níveis de infraestrutura e de interação entre usuários e servidores (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

Janissek et al. (2017) expõem que a insatisfação, nos níveis de qualidade no fornecimento de serviços públicos, tonifica a necessidade de maior compromisso governamental voltado a investimentos na gestão, inserção de novas práticas e de tecnologia,

de modo que a gestão de processos atue com aprimoramentos na administração pública. Para estes autores, as organizações, funcionam com foco no processo interno, sendo instituições, ainda, fechadas à maiores relações de contato com os usuários e atendimento de suas demandas.

Sobre ações de inovação no contexto das universidades, Janissek et al. (2017) comentam que mesmo havendo prêmios de inovação no setor público – como o selo de desburocratização evidenciado pela Lei 13.726/2018, Art. 7º, mediante selo de desburocratização, e premiação, conforme Parágrafo único, de “2 (dois) órgãos ou entidades em cada unidade federativa” – estes autores explicam que discussões sobre práticas inovadoras ainda ocupam nível preliminar. Para esses autores, os estudos ainda são escassos no que se refere às medidas de inovação no ambiente universitário. Fator este que instiga mais para que pesquisas sejam desenvolvidas no sentido de ampliar o nível de conhecimento sobre as universidades, suas relações e necessidades de inovação e modernização, visando maior eficiência dos serviços públicos e melhor uso dos recursos.

Para Mineiro et al. (2018), o excesso de burocracia, os baixos níveis de flexibilidade para o estabelecimento de mudanças e atuação em projetos em formato de parceria, estão entre as dificuldades para a avanços no sentido de modernização do setor público e maiores ações de inovação.

O Quadro 4 expõe dimensões organizacionais a partir de características ligadas à inovação, listadas a partir da compreensão de Janissek et al. (2017).

**Quadro 4 - Categorias de Práticas de Inovação e Definição**

<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Gestão por competências</b>	Realiza mapeamento das competências dos servidores para alocá-lo e desenvolvê-lo de acordo com suas competências.
<b>Avaliação de desempenho</b>	Acompanha o desempenho dos servidores, estabelecendo objetivos para resultados desejados.
<b>Desenvolvimento das aptidões</b>	Estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades.
<b>Informatização de sistemas</b>	Uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos nos ambientes de trabalho.

<b>Padronização de procedimentos</b>	Existência de normas e regras acordada entre os membros da equipe para assegurar que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado.
<b>Redesenho de processos</b>	Reorganizar o fluxo de trabalho de forma a torná-lo mais eficiente e eficaz.
<b>Desburocratização de procedimentos</b>	Otimização das atividades de trabalho pela eliminação das etapas desnecessárias.
<b>Indicadores de qualidade</b>	Possuir claras representações quantitativas dos resultados que se pretende alcançar.
<b>Disponibilização de serviços on line</b>	Disponibilização de serviços que podem ser realizados por procedimentos online.
<b>Planejamento estratégico</b>	Procura elaborar e articular estratégias que já existem, assim como sintetizar experiências novas na realização de ações sobre projetos.
<b>Estabelecimento de parcerias</b>	Atua em cooperação com outras organizações e instituições criando redes e intercâmbio de informações.
<b>Estrutura horizontalizada</b>	Estimula a ampliação da participação nas decisões e reduz os níveis hierárquicos.
<b>Gestão por resultados</b>	Possui indicadores que meçam os resultados e que sejam utilizados como parâmetros para ações futuras.
<b>Gestão com foco no usuário</b>	Estimula a competência no atendimento aos usuários com constante avaliação da qualidade dos serviços prestados.

Fonte: Adaptado de Janissek et al. (2017).

Mineiro et al. (2018), explicam que, referindo-se à inovação, a relevante tríade e interação composta por universidade, empresas e governo, tem ganhado mais atores e elementos, ao considerar a sociedade, como quádrupla hélice, e o ambiente, como quádrupla hélice, importantes fatores para ações de inovação. Em ambientes e cenários cada vez mais



dinâmicos, a relação entre esses atores são identificados como hélices cruciais para o desenvolvimento de processos de inovação, tendo em vista que tanto a sociedade e o meio ambiente são atores que influenciam medidas de inovação e, também, sofrem influência de ações de inovação.

Sobre a relação de universidades com empresas, Mineiro et al. (2018) apontam que trata-se de uma interação em que empresas recebem pessoas com capacitação promovida pelas universidades, além da produção de conhecimento gerado nas universidades; por outro lado, esse convívio entre universidades e empresas favorece para que as universidades recebam dados, demandas, experiências, as quais corroborarão para o amadurecimento de novos estudos e evolução do conhecimento.

Relações de inovação no contexto educacional podem favorecer, inclusive, o desenvolvimento de aplicativos e de melhores comunicações tecnológicas que irão potencializar as relações de ensino, melhorar a gestão educacional, e, por conseguinte, promover novas ações direcionadas à inovação na área da educação (BÜLBÜL, 2012).

Além disso, resultante dessa frutífera relação entre universidades e empresas, estão positivos fatores como: possibilidade de financiamento por parte da iniciativa privada em pesquisas; viabilidade de executar estudos e legitimar pesquisas, ao aplicar metodologias nos diversos ambientes organizacionais; ampliar a qualidade de vida da sociedade (financiadora das organizações públicas), a partir da atuação das universidades e sua prestação de serviços à aos cidadãos - indo além da capacidade formativa de estudantes e da realização de estudos - uma vez que essas instituições de ensino e pesquisas podem aperfeiçoar processos, criar novas tecnologias e solucionar demandas sociais; e também, ampliar a imagem e importância resolutiva da universidade, atualizando seus estudos, ensino e sua relevância social (MINEIRO et al., 2018).

Razak e Murray (2017) destacam que vantagens colaborativas são evidenciadas quando universidades públicas e empresas se relacionam, abrolhando dessa associação, colaborações em pesquisas que promovam ações inovadoras, melhorias em produtos, redução de custos no desenvolvimento de pesquisas e melhorias da imagem institucional universitária.

Para as empresas, essa relação com as universidades promove maiores lucros; interação com ambientes da universidade como laboratórios e acervos; suporte e contato com profissionais altamente capacitados, com expertise em variadas áreas do conhecimento; constante atualização sobre tendências tecnológicas, ideias e sugestões de melhorias de produtos. Observa-se que resultados superiores de pesquisa já foram observados quando há

próximas interações entre universidades, empresas, clientes e fornecedores (MINEIRO et al., 2018).

O governo se insere nesse contexto de interação entre empresas e universidades, tendo em vista que é interesse do Estado promover o desenvolvimento, viabilizar ações de crescimento econômico, emprego, avanços tecnológicos e ampliação da qualidade de vida das pessoas. Dessa mútua relação, identificam-se oportunidades de novos caminhos, teorias, sofisticções de procedimentos e geração de inovação. Conforme expresso por Mineiro et al. (2018), governos também envidam esforços e recursos, por meio de políticas públicas, para buscar potencializar sua integração com universidades e empresas.

As universidades são vistas, portanto, como essenciais para a geração de processos de inovação. A partir da compreensão coletiva de corresponsabilidades institucionais de pesquisa, de fornecimentos de produtos com qualidade, por parte das empresas, além do financiamento de pesquisas e de buscas por melhores resultados financeiros, as organizações se direcionam para atuações conjuntas, no sentido de buscar solucionar complexos problemas que demandam abordagens sistêmicas e interdisciplinares (MINEIRO et al., 2018).

Karahoca e Kurnaz (2014) exprimem, que para as universidades, a inovação passou a ser um dos temas mais relevantes dos últimos anos. Com estudos e ações de inovação, há a possibilidade de melhor atendimento destas instituições e ajustes no ambiente de trabalho. Além disso, Karahoca e Kurnaz (2014) argumentam que a percepção de inovação é viável tanto para estudos que contemplem empresas privadas quanto para análises que envolvam as universidades, sendo, os acadêmicos, rica fonte de novas ideias, com potencial para melhoramento de suas próprias estruturas de ensino.

A visão que alunos podem ter sobre inovação constitui-se como elemento importante para transformações organizacionais e melhorias na eficácia dos serviços educacionais prestados. Comportamentos e percepções discentes sobre inovação replicam essa capacidade para outros membros das universidades: novos alunos e professores, atuação, esta, que positivamente afeta processos de inovação (KARAHOCA; KURNAZ, 2014).

Compreende-se que as sociedades também estão incluídas como impulsionadoras de processos de inovação. O processo de criação de produtos ou desenho na prestação de serviços, passa pela ação de continuamente considerar a visão dos usuários e suas percepções no que se refere ao desenvolvimento e/ou funcionalidade dos produtos. A sociedade, assume portanto, a atividade de cocriação, relacionando de alguma forma com produtos ou serviços (MINEIRO et al., 2018).

Vale salientar que no ambiente público, usuários assumem o papel de financiadores dos serviços públicos e/ou de cidadãos mantenedores das organizações públicas, os quais têm a liberdade e o direito de sugerir, fiscalizar e exigir alterações na prestação de serviços, incitando novos processos de inovação.

Novos desafios globais, como o aquecimento global, e ações que se voltem à sustentabilidade têm sido um dos elementos para transformações na forma como empresas, universidades, governos e sociedade se relacionam. Pesquisas que contemplem possibilidades de inovação, ações do Estado por meio de políticas públicas e propostas de crescimento de empresas e lançamentos de produtos, passam a considerar os impactos ambientais de tais decisões e intenções. Essas necessidades ensejam a criação da quintupla hélice ao inserir o meio ambiente, nesse contexto discursivo de inovação, o qual assume perspectiva interdisciplinar (MINEIRO et al., 2018).

Essa constatação entre os cinco atores reforçam a importância de comunicação e estudos que integrem diversas partes interessadas. Universidades auxiliam empresas a encampar processos de mudança. Governos, universidades, empresas e sociedade são corresponsáveis nos processos de manutenção, criação e transformação de produtos e serviços, com zelo e compromisso ambiental (MINEIRO et al., 2018).

Alinhamentos científicos e tecnológicos assumem, desse modo, a necessidade de medidas de desenvolvimento econômico com responsabilidade social, fundamentados em planejamento de preservação e conservação do meio ambiente, com ações que considerem seus efeitos e impactos em curto, médio e longo prazo. A inovação deve contemplar, de forma equilibrada, as responsabilidades e os potenciais papéis dos atores, sujeitos estabelecidos em cada predita hélice.

Em pesquisa referente à inovação no contexto educacional, realizada por Bülbül (2012), utilizando fatores de i) gestão de projetos; ii) cultura e estrutura organizacional; iii) estratégia de inovação e gestão de insumos, o autor aponta em seu trabalho que a inovação, sobretudo na área da educação favorece o desenvolvimento da gestão, com criatividade e melhor controle da relação ensino-aprendizagem.

A inovação nos ambientes organizacionais, em escolas, universidades e centros de educação, pode favorecer a geração de novos produtos e serviços, ampliar níveis de informação, comunicação e tecnologias de comunicação, e ainda, aproximar organizações, alunos e famílias nesse processo (BÜLBÜL, 2012).

Pereira et al. (2017), tratando sobre a relação entre gestão de processos e inovação em universidade pública brasileira, reforçam o entendimento que para o ambiente universitário

cada vez desempenhe melhor suas funções e satisfaça os interesses da sociedade, é necessário que essas organizações universitárias promovam a inovação de seus processos. Esse comportamento organizacional exigido demanda avaliação contínua de processos e implantação de inovação, com igual atenção às pessoas que compõem essas instituições, pois são elas que irão contribuir para impulsionar novas mudanças no ambiente de trabalho.

Destarte, compreende-se que estudos e discussões sobre gestão de processos e inovação no contexto universitário são inerentes às buscas por modernização e melhorias da gestão universitária. Assim, pesquisas são referendadas e relatadas a partir do embasamento teórico e empírico exposto na literatura, a qual evidencia metodologias e pesquisas sobre a temática das universidades e suas nuances em variados contextos pelo Brasil e demais países do mundo.

### 2.5.2 Relevantes Aspectos para a Gestão Universitária e de Pessoas

Tratando-se sobre conteúdos ligados à gestão universitária, lista-se conforme Quadro 5, aspectos identificados como relevantes à gestão universitária, juntamente com autores que acentuam e robustecem essas discussões no meio acadêmico.

Termos relacionados à inovação social e bem-estar acadêmico assumem destaque quando salientadas análises sobre a gestão universitária em vários países do mundo. Características voltadas à atuação governamental, à transparência, participação social, medidas de avaliação de desempenho, satisfação dos usuários, busca por ações de excelência no serviço público universitário e em sua gestão, são temas que têm sido foco de estudo de variados autores pelo mundo.

**Quadro 5 – Aspectos relacionados à gestão universitária e às pessoas**

TERMOS	DESCRIÇÃO	AUTORES
<b>Inovação Social e Bem-Estar Acadêmico</b>	Foco em redução de desigualdades, ampliação dos processos de participação, e inclusão de grupos minoritários, satisfação no meio acadêmico e relacionamento com outros atores como empresas e governo.	Enriquez (2006); Ani; Uchendu e Atseye (2007); Pop-Vasileva; Baird e Blair (2011); Bülbül (2012); Arocena; Göransson e Sutz (2014); Karahoca e Kurnaz (2014); Razak e Murray (2017); Dada; Babatunde e Adeleye (2019); Bayuo;

		Chaminade e Göransson (2020).
<b>Atuação Governamental</b>	Capacidade de elaborar leis e decretos para gerir as organizações de ensino, simplificação, racionalização.	Costa e Moreira (2018).
<b>Transparência, Responsabilização e Participação Social</b>	Aborda entendimentos relativos à accountability, responsabilização do Estado e de organizações de Ensino Superior e atuação da sociedade nesses processos.	Huisman e Currie (2004); Lei nº 14.129/2021
<b>Universidade como promotora de Desenvolvimento</b>	Organizações que fomentam o desenvolvimento social, ambiental e econômico dos locais onde estão inseridas.	Lacy e Sheehan (1997); Mainardes; Alves e Raposo (2011); Ekpe e Mat (2016); Barboza; Fonseca e Ramalheiro (2017); Tan et al. (2017); Zborovskiy e Ambarova (2018); Xiaoying; Yin (2019).
<b>Inovação, Tecnologias da Informação e Comunicação e Excelência no setor público</b>	Programas de desburocratização e modernização e busca por qualidade na gestão pública por meio de tecnologias.	Mascarenhas et al. (2005); Ani; Edem e Ottong (2010); Lima (2013); Filardi et al. (2015); Ferreira et al. (2015); Janissek et al. (2017); Pereira et al. (2017); Mineiro et al. (2018); Santos (2016); Decreto 9.991/2019.
<b>Competição, financiamentos e estratégias para o Ensino Superior</b>	Discute-se relações entre percepções de financiamento e competitividade ao fornecimento da educação superior pública e privada.	Knott e Payne (2004); Pucciarelli; Kaplan (2016); Mainardes; Ferreira e Raposo (2014).
<b>Metodologias de atuação universitária e Ensino à Distância</b>	Discussões sobre atuação universitária e métodos para	Kaplan e Haenlein (2016)

	a promoção do ensino, pesquisa e extensão.	
<b>Desempenho, Gestão de Processos e do Conhecimento nas Universidades</b>	Utilização de estudos voltados à gestão de sistemas de desempenho e à própria utilização de conhecimentos, advindos de ambientes típicos de criação de conhecimento.	Dealtry (2005); Bologna et al. (2009); Tian; Nakamori e Wierzbicki, (2009); Mainardes; Alves e Raposo (2011); Muntean et al. (2011); Pop-Vasileva; Baird e Blair (2014); Santos (2014); Su e Baird (2015); Pereira et al. (2016); Bassi; Clerici e Aquino (2018); Bassi (2018); Bassi (2019); Ramos et al. (2019).

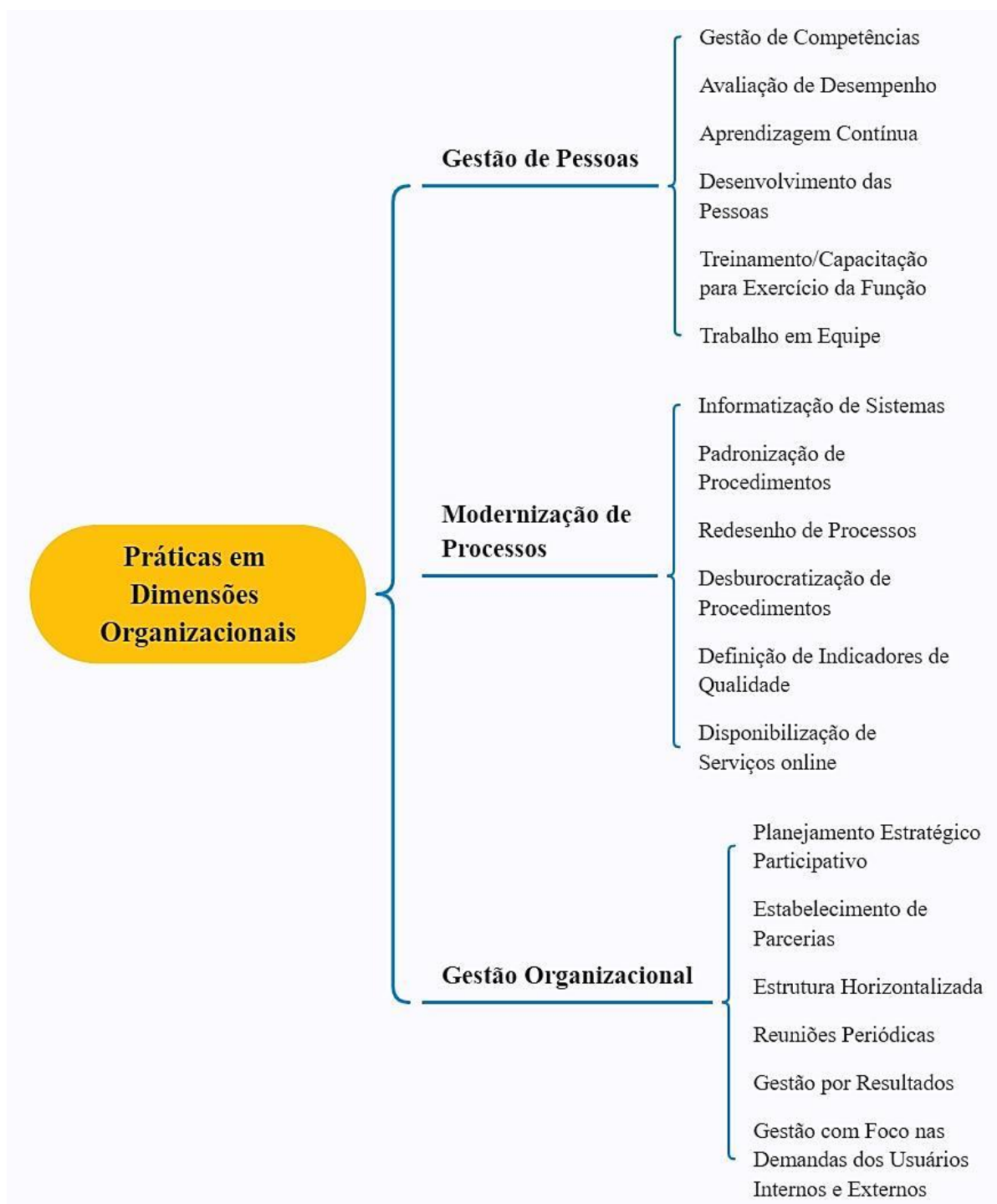
Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

O protagonismo universitário, a capacidade que estes centros possuem de envolver elevados números de usuários, servidores em suas organizações, e de transformar realidades, comunidades e ambientes onde estão inseridas, faz com que as universidades apresentem dinâmicas que despertem, cada vez mais, estudos de teóricos e pesquisadores em diversos países.

Entende-se, portanto, que essas análises, consoante fundamentado no Quadro 5, dispõem da capacidade de subsidiar novos estudos, com o intuito de aperfeiçoamento de processos, comunicação interna e melhor gerenciamento acadêmico, viabilizando, assim, maiores benefícios e qualidade nos serviços prestados a estudantes, servidores e toda a comunidade, financiadora dos serviços públicos.

Janissek et al. (2017) arrola categorias relacionadas às dimensões organizacionais, as quais também expõem temáticas e pontos relevantes sobre as organizações evidenciadas nesta pesquisa, especificamente, no tocante a temas relacionados à gestão universitária e de pessoas no contexto de modernização administrativa. A Figura 11 lista relevantes dimensões que compõem o arcabouço discursivo sobre organizações, a busca por melhor eficiência e medidas que visem a excelência nos serviços públicos.

**Figura 11 - Classificação de Práticas em Dimensões Organizacionais**



Fonte: Adaptado de Janissek et al. (2017), com uso do XMind®.

Conforme esquema apresentado na Figura 11, Janissek et al. (2017) argumenta que a categoria de gestão de pessoas são aquelas que visam o desenvolvimento de pessoas, análises de desempenho e de competências. O segmento direcionado à modernização de processos refere-se a ações que buscam melhorar o fornecimento de serviços e a forma como as

atividades são realizadas, com alterações no fluxo de trabalho e aprofundamentos na área de tecnologia da informação. A dimensão gestão organizacional está ligada a alterações em objetivos e estrutura organizacional. Fatores estes presentes nessa pesquisa e que estão envolvidos em discussões e análises sobre eficiência na prestação de serviços públicos, satisfação de usuários e formatos de avaliações de organizações públicas de ensino superior.

## **2.6 Cenário da Educação Superior no Brasil**

O papel da avaliação reside na relevante comparação entre os resultados alcançados e sua qualidade, tendo, portanto, como intenção, a melhoria da gestão; onde, para o aperfeiçoamento da gestão, estão envolvidos objetivos que perpassam o aprimoramento de práticas e relações de aprendizado. Refere-se, assim, a uma imbricada relação, muitas vezes, complexa, direcionadas a métodos e ferramentas (FILARDI et al., 2015).

Lacy e Sheehan (1997) comentam que, já nos períodos de 1980 e 1990, houve expansão dos sistemas de ensino superior, contudo, os níveis de recursos para suporte dessas estruturas não cresceram proporcionalmente. Discussões sobre qualidade do ensino superior têm se fortalecido; e o impacto das formas de trabalho e os níveis de satisfação no trabalho têm obtido cada vez mais atenção dos pesquisadores.

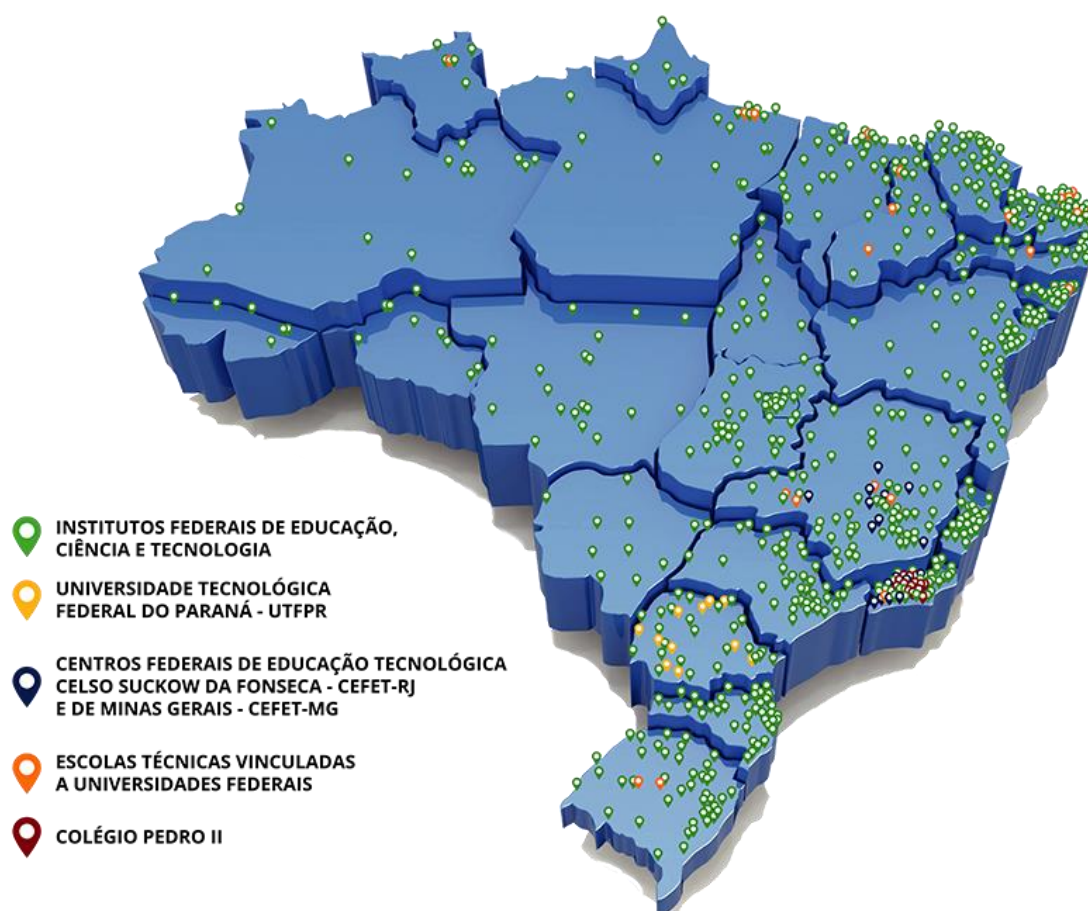
À vista disso, comenta-se ainda, sobre o exponencial crescimento de organizações públicas de ensino superior federal brasileiro, sobretudo entre os períodos de 2003 a 2016 (FROGERI; PARDINI; CUNHA, 2020). De acordo com a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, constitui-se como Sistema Federal de Ensino vinculado ao Ministério da Educação, instituições como:

I - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais); II - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; III - Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro (Cefet-RJ) e de Minas Gerais (Cefet-MG); IV - Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais; e V - Colégio Pedro II.

Essas organizações superiores de ensino totalizam em 2021 o quantitativo de 38 Institutos Federais; 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET); a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); e 22 Escolas Técnicas vinculadas às universidades federais e o Colégio Pedro II, integrando, nesse contexto, considerando os respectivos campi ligados a estas instituições federais mencionadas, tem-se o total de 669 unidades, dispostas entre as 27 unidades federadas do Brasil (MEC, 2020). Conforme expressos na Figura 12:



**Figura 12 - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Brasil**



Fonte: <https://cutt.ly/ObNmzmf>. MEC (2019). Acesso em: 02 mar. 2021.

Conforme a Figura 12, observa-se o espraiamento de instituições de ensino da rede federal pelo país, considerando, para isso, a incidência de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; Universidade Tecnológica Federal do Paraná; Centros Federais de Educação Tecnológica; Escolas Técnicas Vinculadas à Universidades Federais; e Colégio Pedro II.

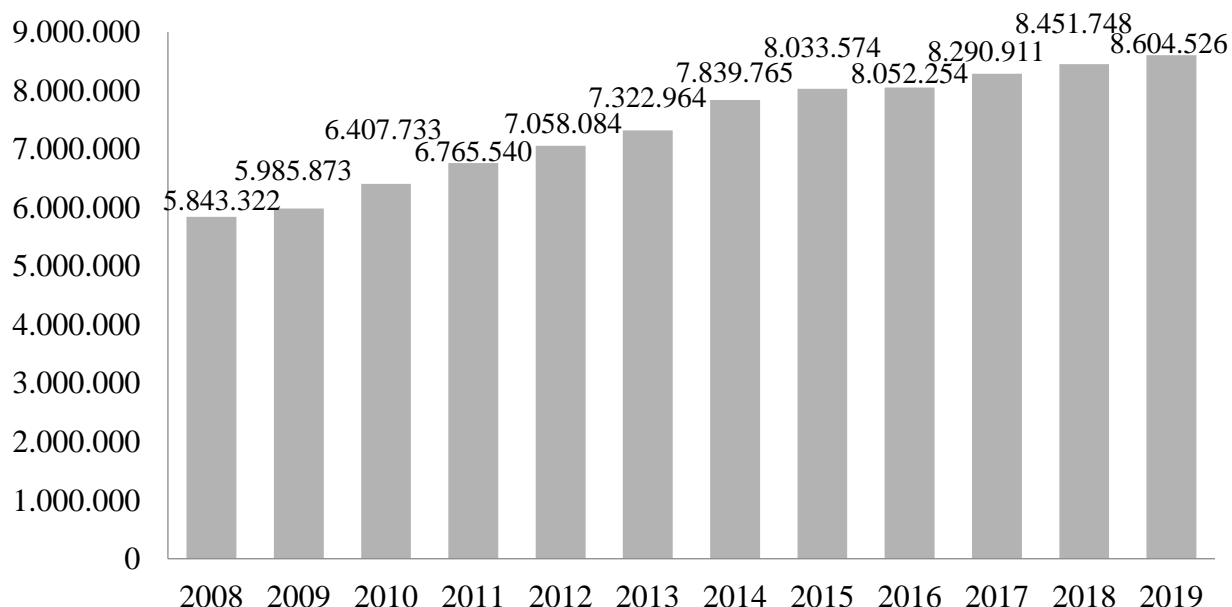
Vale salientar, nesse contexto, o adicional número de universidades públicas federais ativas no Brasil, perfazendo o quantitativo de 69 instituições, conforme dados do Governo do Brasil (2020), sendo a rede federal, por meio das universidades, conforme dados do Censo da Educação Superior de 2019, responsável por 1.114.468 matrículas na graduação em 2019, o equivalente a 83,4% das matrículas no ensino superior na rede federal. Por sua vez, IF e CEFET, foram responsáveis nesse mesmo ano analisado, 215.843 matrículas na graduação, o que equivale a 16,2% das matrículas na graduação, realizadas na rede federal.

No tocante à atuação do âmbito público, especificamente, reportando-se à educação superior, a avaliação de ferramentas e alterações de processos, pressupõe compreender sobre qual ambiente organizacional, seus desafios, potencialidades e cenários, insere-se essa temática. Ainda, Muntean et al. (2011) explicitam, sobre o contexto educacional, que a avaliação é uma das etapas importantes. O Gráfico 3 realça contínuo crescimento de matrículas na educação superior, considerando o período de 2008 a 2019.

Depreende-se desse avultado cenário de matrículas ano a ano, que concernente à educação superior, novos desafios e aprimoramentos na gestão educacional passam a ser demandados, tendo em vista a eclosão de novas demandas organizacionais, as quais envolvem pessoas, processos de comunicação, eficiência e inovação.

Para Mainardes; Alves e Raposo (2011), universidades, e demais instituições de ensino superior, têm passado por desafiantes alterações em suas estruturas e formas de planejamento de ações institucionais. Aspectos como a burocracia interna, seus reflexos na tomada de decisão e formas de gestão têm sido relevantes fatores de impacto sobre o desempenho organizacional.

**Gráfico 3 - Número de Matrículas na Educação Superior (graduação e sequencial) – Brasil – 2008-2019**



Fonte: Adaptado de Censo da Educação Superior, (2019).

Conforme enfatizado pelo Censo da Educação Superior de 2018, as Instituições de Educação Superior públicas do Brasil estão dispostas na seguinte proporção: sendo, 42,8% estaduais (128); 36,8% são federais (110) e 20,4% são municipais (61). Referem-se às universidades públicas, percentual de 53,8%, compreendendo, dessa maneira, a maioria das universidades do país de natureza pública. As faculdades estão centralizadas no setor de educação superior privado, correspondendo a 86,2%.

Ainda tem-se, portanto que, das Instituições de Ensino Superior federais, 57,3% correspondem às universidades, 36,4% aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets); 1,8% às faculdades e 4,5% são centros universitários (BRASIL, 2019).

A Tabela 3 expressa o quantitativo de instituições, classificando suas naturezas e setores público e privado, entre os anos de 2018 e 2019.

**Tabela 3 - Número de Instituições de Educação Superior, por organização acadêmica e categoria administrativa – Brasil – 2018 e 2019**

Ano	Total	Universidade		Centro Universitário		Faculdade		IF e CEFET	
		Pública	Privada	Público	Privado	Pública	Privada	Público	Privado
<b>2018</b>	2.537	107	92	13	217	139	1.929	40	n.a.*
<b>2019</b>	2.608	108	90	11	283	143	1.933	40	n.a.*

Fonte: Censo da Educação Superior, (2018) e Censo da Educação Superior, (2019).

\*Não se aplica

Considerando o número de Instituições de Educação Superior no Brasil, distribuídos como Universidades, Centros Universitários, Faculdades, IFs e CEFETs, de acordo com a Tabela 3, sobre o ano de 2018, ressalta-se a argumentação de Sabau et al. (2009), ao afirmar a importância, tratando-se sobre universidades, de gerenciar sistemas de informações e o fluxo de comunicação, atentando para o porte de cada organização, sendo este um dos maiores obstáculos futuros à gestão acadêmica.

Este já pode ser visto como um dos desafios ao meio universitário, uma vez que naturezas públicas e privadas, portes, localizações das organizações, áreas de atuação e períodos de implantação das instituições educacionais dinamizam esses processos e demonstram variadas demandas e resultados heterogêneos dado cada realidade.

Atinente aos dados de 2019, na Tabela 3, registram-se os últimos dados divulgados pelo governo federal sobre a educação superior no Brasil. As informações da educação superior para este período expõem a atualização de dados do Censo da Educação Superior, evidenciando o crescimento no quantitativo de universidades e faculdades públicas e privadas.

Ressalta-se que os números de centros universitários públicos, quando se compara os dados de 2018 com os quantitativos de 2019, apresentam redução apenas no segmento Público, de 13 em 2018, para 11 em 2019. Nesse mesmo cenário de análise, os centros universitários privados registraram crescimento, sendo 217 em 2018, e 283 organizações com essa classificação em 2019, conforme Tabela 3.

Destaca-se, ainda, que 54,5% das universidades brasileiras são públicas, de acordo com dados do Censo da Educação Superior de 2019. Trata-se, portanto, de percentual que reforça a relevância de discussões sobre melhorias de processos e no fornecimento de serviços públicos com maior qualidade, tendo em vista o protagonismo desse formato de ensino no âmbito público e os impactos advindos dessas organizações de ensino superior para positivas transformações na sociedade.

A Tabela 4 ressaltou o quantitativo de organizações acadêmicas, classificado mediante naturezas acadêmicas, com seus respectivos números de matrículas em cursos de graduação. Observa-se, com destaque aos dados das universidades, as quais, mesmo possuindo 199 organizações desse porte, estas instituições apresentam capilaridades e estruturas capazes de abarcar a maior parcela de matrículas na graduação, sendo 4.467.694, o que corresponde a 52,9% de todas as matrículas dentre as variadas organizações acadêmicas. São valores que demonstram, de forma metodizada, o protagonismo e grau de responsabilidade que as universidades possuem para o desencadeamento de saberes e formação superior, a nível de graduação no Brasil, no ano de 2018.

**Tabela 4 - Instituições de Educação Superior e Matrículas em Cursos de Graduação, segundo a organização acadêmica da instituição – Brasil – 2018**

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	INSTITUIÇÕES		MATRÍCULAS	
	TOTAL	%	TOTAL	%
Total	2.537	100,0	8.450.755	100,0
<b>Universidades</b>	199	7,8	4.467.694	52,9
<b>Centros universitários</b>	230	9,1	1.906.327	22,6
<b>Faculdades</b>	2.068	81,5	1.879.228	22,2
<b>IFs e Cefets</b>	40	1,6	197.506	2,3

Fonte: Censo da Educação Superior, (2018).

Considerando o quantitativo de instituições de ensino superior, universidades e centros universitários, registra-se a argumentação de Mainardes; Alves e Raposo (2011), ao expressarem que as universidades são tidas como importantes organizações voltadas para a disseminação do conhecimento, inovação, sujeitas às transformações que corroborem com a preservação e disseminação do conhecimento na sociedade.

A Tabela 5 expressa a atualização de dados do censo da educação superior brasileira, referente a 2019, último ano de divulgação, por parte do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, do governo federal.

**Tabela 5 - Instituições de Educação Superior e Matrículas em Cursos de Graduação, segundo a organização acadêmica da instituição – Brasil – 2019**

ORGANIZAÇÃO ACADÊMICA	INSTITUIÇÕES		MATRÍCULAS	
	TOTAL	%	TOTAL	%
<b>Total</b>	2.608	100,0	8.603.824	100,0
<b>Universidades</b>	198	7,6	4.487.849	52,2
<b>Centros universitários</b>	294	11,3	2.263.304	26,3
<b>Faculdades</b>	2.076	79,6	1.636.828	19,0
<b>IFs e Cefets</b>	40	1,5	215.843	2,5

Fonte: Censo da Educação Superior, (2019).

Observa-se que na Tabela 5, mediante a apresentação de dados do ensino superior de 2019, há, sobretudo, crescimento no número de Centros Universitários no país, quando se compara esses dados com os números registrados no censo da educação superior de 2018, (expostos na Tabela 4), saindo de 230 instituições desse porte em 2018, para 294 organizações em 2019.

A universidade, para condução de processos de avaliação, deve ter examinado seus níveis de excelência acadêmica; graus de progresso dos alunos; qualidade dos serviços prestados; desenvolvimento dos servidores e suas políticas de gestão de pessoas; mensuração de suas infraestruturas físicas; e instalação de medidas que potencializem o alcance de eficiência e efetividade nos serviços prestados (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

A respeito dessas questões, de seus números e da quantidade de servidores, usuários e sociedade envolvidos com a manutenção e financiamento desses espaços acadêmicos e superior, é que iminentes análises alusivas à gestão universitária, suas dinâmicas e desafios, cingem-se ainda mais de significado e celsitude.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esse trabalho, identifica-se e comunga-se do entendimento de pesquisa, exposto por Prodanov e Freitas (2013), ao destacar que o termo pesquisa refere-se à série de ações e atividades direcionadas a explicar determinado problema. Para isso, utiliza-se de meios racionais e organizados em busca de respostas.

Referente às discussões de modernização do setor público, sobretudo, da gestão universitária, este estudo trata-se de uma análise que perpassa a estrutura da organização, seus cargos, assessorias, atribuições, funções e demandas de usuários, ao considerar a perscrutação de cursos e o perfil de campus e seu cenário. Também desvela-se sobre possíveis organogramas, e existência ou ausência de manualizações, correlacionados a indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, mediante a visão discente.

Considerando o compartilhamento, formatos de atendimento e tramitação processual entre áreas, seus meios de comunicação e disseminação da informação, além das formas de registro e armazenamento das informações, volta-se o direcionamento dessa análise às percepções do público discente, sobre a organização universitária e seus serviços prestados.

O desdobramento analítico do escopo da pesquisa, considerando as abordagens acima expressas sobre a educação superior no Brasil, gestão universitária e temas de inovação e gestão de processos, relaciona aspectos intrínsecos e extrínsecos à gestão de organizações públicas a citar pontos e variáveis consideradas na pesquisa: disposições legais-institucionais; infraestrutura, demandas organizacionais e gestão da informação; tratamento documental; alocação e capacitação de servidores; competências, desempenho de atividades; estrutura organizacional, fluxos processuais; comunicação intra e interinstitucional; transparência e controle institucional; políticas de avaliação e controle interno e externo; objetivos, metas, visão, missão e valores; recursos públicos aplicados e disponíveis; manualização e padronização de ações organizacionais.

Para avanço da pesquisa, sobre as discussões e temáticas supracitadas, buscou-se compreender as dinâmicas e variantes presentes em centro de instituição federal superior de ensino na Paraíba, criada a partir do programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI<sup>26</sup>, identificada como, o Centro de

---

<sup>26</sup> Criado por Decreto nº 6.096/2007, visou melhorias nas estruturas físicas das universidades e possibilidade de criação de novos campus, ampliação do acesso para novos estudantes e fomento à geração de novos cursos de ensino superior, além de reestruturar os cursos existentes.

Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, Campus da UFCG, em Sumé, na Paraíba.

A pesquisa compreende o período de 2009 a 2021, faixa temporal que contempla desde o início das atividades do CDSA no município de Sumé. A partir dessa análise, tem-se as respostas e percepções de estudantes com matrículas ativas e dispostos em vários cursos e períodos no campus objeto de análise.

Considera-se a expansão universitária por meio do programa expansionista REUNI e a atuação deste centro acadêmico em todo o processo de pesquisa e análise, a qual traz consigo a possibilidade de variantes e dinâmicas que envolvem essa organização, no que se referem a procedimentos, possível existência de manualizações, organogramas ou quaisquer ferramentas que potencializem melhorias de resultados em campus federal, com porte acadêmico de ensino superior, disposto em distinta região no interior do estado da Paraíba.

Deslindando o objetivo geral, a pesquisa orienta-se à avaliação de competências da gestão universitária a partir de perspectivas discentes. Baseia-se para isso, dentre autores e determinações governamentais, o cumprimento de legislações e normas federais voltadas à modernização e racionalização de serviços públicos com foco na ampliação dos níveis de satisfação dos usuários, máxime, atendendo à Lei nº 13.460/2017 e Decreto nº 9.094/2017.

Tem-se como proposta, a partir deste estudo, a elaboração de modelo de avaliação da gestão universitária, ante sua atuação e resultados, a partir da percepção do segmento discente - usuário e beneficiário dos serviços públicos de ensino superior federal.

Visa-se, a partir disso, viabilizar e subsidiar esta e novas pesquisas para melhores rendimentos entre instituições federais, potencializando assim, o intento legal de aprimoramento organizacional, com elevados níveis na prestação de serviços públicos e maiores graus de satisfação, com foco no resultado.

Para isso, a pesquisa busca explicar como a disposição funcional do campus, a partir de análises entre orçamentos anuais, recursos aplicados, infraestruturas e características socioeconômicas organizacionais podem influenciar processos de inovação, desburocratização administrativa e eficiência no uso de recursos públicos, sob a proposta de excelência na promoção do ensino, satisfação dos usuários, pesquisa e extensão de qualidade.

Inserido no contexto legal e de busca por excelência da gestão universitária, busca-se verificar com base em critérios de legislação, satisfação de usuários, excelência, eficiência e inovação a percepção discente sobre a gestão universitária e os serviços prestados.

O estudo especifica, ainda, precípuos fatores para uma efetiva gestão universitária, por meio de análises registradas em questionário direcionado à avaliação discente, acerca do

trabalho desenvolvido pelos servidores, visando, a partir dessas avaliações, auxiliar a gestão do centro universitário a melhor adequar o servidor ao trabalho, para desenvolvimento das atividades as quais foi contratado (OLIVEIRA, 2014) e o servidor ao ambiente.

Inserido no contexto de apresentação de diagnósticos sobre a disposição funcional do campus, busca-se considerar, com tais análises, qual a compreensão discente sobre os serviços públicos fornecidos, ao evidenciar aspectos estruturais do CDSA e a disponibilização do quantitativo de servidores públicos e de empregados contratados por meio de empresas terceirizadas.

Metodologicamente, ante contexto de análise sobre a disposição funcional do campus, busca-se avaliar como ocorre a administração universitária pública federal, tendo em vista questões de racionalização, a partir da análise organizacional e estrutural, exame da missão, visão e valores, distribuição dos recursos humanos contratados, bem como a mensuração de possíveis serviços pautados na sustentabilidade ambiental e administrativa, - conforme Lei nº 8.666/1993, Lei nº 13.243/2016 e Decreto nº 9.178/2017, que potencializem aspectos ligados à análises de satisfação de usuários, corroborado pelo Programa Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P – em campus da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Dessas discussões e contextualizadas observações, estudos e análises mediante visão discente, tem-se, a partir de pesquisas sobre a gestão universitária, de seus processos, de ações voltadas à gestão de pessoas, do alcance de objetivos organizacionais, do conhecimento sobre as dinâmicas que abarcam a gestão pública federal superior - diante suas perspectivas legais e normativas governamentais, materializadas como relevante conformação dessa pesquisa – o desenvolvimento e estruturação de ferramenta e instrumento de análise, a qual se visa que atue como modelo capaz de beneficiar estudantes e melhorar serviços prestados por instituição de ensino superior, ampliando níveis de satisfação e resultados discentes, de modo a buscar compreender resultados e possibilitar novas avaliações e sugestões de atuação no meio universitário.

A materialização de questionário, como instrumento de análise aplicado ao segmento discente, ocorreu por meio de criação de modelo de avaliação que auxilie, inclusive, demais centros universitários para melhoria de suas organizações, esta pesquisa fundamenta-se na criação de questionamentos fundamentados na legislação abordada nessa pesquisa – diretamente registrada no Quadro 6 – Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores – e na adaptação de afirmações de modelos de questionários validados, em artigos científicos nacionais e internacionais, e publicados por autores, registrados no Quadro 5, ao



evidenciar de forma ampla, autores e argumentações, a partir de aspectos-chave ligados à gestão universitária e referenciados nesse trabalho.

Tendo, ainda, listagem na subseção 3.5 Descrição e Suporte Metodológico e dispostos, dos autores, legislações e decretos que fundamentam o direcionamento metodológico dessa pesquisa, conforme eixos apresentados na Figura 8, e especificações registradas no Quadro 6, corroborados mediante o apresentado na subseção 2.1 Análise de metadados e geração de redes.

Esmiuçando o apresentado na Figura 8, tem-se a discussão pormenorizada de cada eixo identificado para essa pesquisa, respectivamente, ressaltando os principais autores, legislações e decretos relacionadas a cada eixo, e as principais abordagens e impactos para esse estudo, de acordo com o elencado no Quadro 6.

**Quadro 6 – Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores**

<b>Eixos</b>	<b>Impactos no estudo</b>	<b>Fundamentação em Autores/Legislação</b>	<b>Principais reflexos, teorias e observações</b>
<b>Legislação</b>	<p>Ressalta-se que, inerente à análise da gestão universitária pública brasileira, reside a necessidade de cumprimento legal das normas e determinações governamentais, que possam, diretamente e/ou indiretamente, alterar formatos de gestão, o funcionamento das organizações de educação superior públicas, a qualidade e resultado do fornecimento dos serviços à sociedade.</p> <p>Desse modo, torna-se relevante considerar ante a percepção discente, níveis de relação, alcance normativo e de transparência, por exemplo, sobre prazos e comunicação com os usuários, a fim de identificar resultados, direcionando-se, a saber como legislações</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988);</li> <li>- Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999;</li> <li>- Lei nº 12.527, de 18 de Novembro de 2011;</li> <li>- Lei nº 13.460, de 26 de Junho de 2017;</li> <li>- Decreto nº 9.094, de 17 de Julho de 2017;</li> <li>- Decreto nº 9.492 de 5 de setembro de 2018;</li> <li>- Decreto nº 10.178,</li> </ul>	<p>Tratam-se de legislações que exigem das organizações públicas o fornecimento de serviços de excelência, com atenção a prazos, transparência nas ações públicas e nas fases de tramitação processual, além da necessidade de fomento à satisfação do usuário, por meio de padrão de qualidade e melhor atendimento. Ações estas, que não se confundem com diversidades de interpretações normativas de atores ou com capacidades facultativas entre cumprir ou não cumprir decisões</p>

	específicas, direcionadas às organizações públicas têm se refletido no meio educacional superior.	de 18 de Dezembro de 2019;  - Decreto nº 10.228 de 5 de fevereiro de 2020;  - Lei nº 14.129 de 29 de março de 2021.	legais. Referem-se, portanto, a determinações que desaguem no cumprimento vinculado de normas, decretos e de toda a legislação.
<b>Eficiência</b>	Discussões e estudos sobre eficiência no serviço público têm sido potencializadas em um contexto de necessidade de maior eficiência na utilização dos recursos públicos e buscas por melhores resultados, atendendo, dessa forma, a preceitos legais, como o princípio constitucional da eficiência, registrado no Art. 37º da Constituição Federal Brasileira de 1988 e conforme estabelecido na Lei 13.460/2017, em seu art. 12, os quais exigem das organizações públicas atenção ao cumprimento de normas sobre eficiência, sendo este basilar eixo, a fim de que haja possibilidade de melhorias na gestão universitária.	- Constituição Federal Brasileira de 1988 (BRASIL, 1988);  - Muntean et al. (2011);  Nuernberg et al. (2016);  - Pereira et al. (2016);  - Santos (2016);  - Lei nº 13.460, de 26 de Junho de 2017;  - Pereira et al. (2017);  - Decreto nº 10.046 de 9 de Outubro de 2019;  - Frogeri; Pardini e Cunha (2020);  - Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021.	As universidades públicas não direcionam-se a obtenção de lucro financeiro sobre suas ações de ensino e pesquisa, voltam-se à prestação de serviços de maneira que satisfaçam as necessidades dos cidadãos, cumprindo com objetivos organizacionais e com a missão organizacional. Direcionando-se, desse modo, à desburocratização de serviços, modernização de procedimentos e simplificação de atos entre o poder público e a sociedade, ampliando acessibilidade a serviços públicos, conforme Lei nº 14.129, Art. 3º, inciso I.
<b>Satisfação</b>	Para avaliar a gestão universitária, torna-se fundamental compreender possíveis níveis de satisfação	- Lacy; Sheehan (1997);  - Bologna et al.	O envolvimento, a participação e avaliações a partir das visões dos usuários

	<p>dos usuários sobre os serviços oferecidos, uma vez que a missão das organizações públicas universitárias direciona-se ao fornecimento de serviços de ensino, pesquisa e extensão à sociedade, buscando suprir demandas e favorecer diversos fatores de desenvolvimento, social, urbano e econômico, por exemplo. De modo que tais análises sobre satisfação auxiliem a subsidiar organizações universitárias para o desenvolvimento de melhorias em suas instituições.</p>	<p>(2009);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainardes; Alves e Raposo (2013a)</li> <li>- Decreto nº 8.936 de 19 de Dezembro de 2016.</li> <li>- Lei nº 13.460, de 26 de Junho de 2017;</li> <li>- Decreto nº 9.094, de 17 de Julho de 2017;</li> <li>- Pop-Vasileva; Baird e Blair (2011);</li> <li>- Pereira et al. (2018a);</li> <li>- Bassi (2018);</li> <li>Pereira et al. (2018);</li> <li>- Bassi (2019);</li> <li>- Decreto nº 10.332 de 28 de abril de 2020;</li> <li>- Fonseca; Jorge e Nascimento (2020);</li> <li>- Osti et al. (2020);</li> <li>- Rossato; Pinto e Müller (2020).</li> </ul>	<p>sobre os serviços oferecidos, alinham-se ao disposto em normativas legais, as quais expõem direitos básicos e deveres dos usuários, destacando a necessidade de adequada prestação de serviços aos usuários e atentando a níveis de satisfação dos usuários e sua participação tanto em momentos de planejamento e estruturação de ações, como também, de avaliação, ante os serviços prestados (conforme Lei 13.460/2017, Art. 23, inciso I). O que reforça a necessidade de ações organizacionais contínuas, no sentido de captação de percepções sobre atores que compõem estes ambientes acadêmicos, visando melhorias no fornecimento dos serviços.</p>
<p><b>Excelência</b></p>	<p>Discussões sobre a necessidade de excelência no fornecimento dos serviços públicos têm trazido à baila a importância de organizações públicas melhor atenderem aos desafios e demandas sociais que se avolumam e,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mascarenhas et al. (2005);</li> <li>- Fowler; Mello e Costa Neto (2011);</li> <li>- Lima (2013);</li> </ul>	<p>Análises que consideram a estrutura organizacional, seus canais de organização e estruturação, visando a excelência nos serviços prestados, estão registradas em</p>

	<p>ao mesmo tempo, a partir da prática da excelência, possibilite cumprir objetivos organizacionais e atender à sociedade utilizando menos recursos públicos. Para debate, análises e/ou busca por atingimento da excelência, leva-se à discussão, nesse contexto, o inegociável e restrito cumprimento de princípios da administração (no caso da administração pública e suas organizações, os princípios constitucionais), como medidas essenciais para o adequado e excelente fornecimento de serviços. Desse modo, averiguar situações organizacionais e níveis de excelência das universidades, por meio da percepção discente, torna-se salutar para realização de diagnóstico situacional da organização e posteriores manutenções e/ou aprimoramentos no fornecimento dos serviços acadêmicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Filardi et al. (2015);</li> <li>- Decreto nº 9.094, de 17 de Julho de 2017;</li> <li>- Lei nº 13.726 de 8 de outubro de 2018;</li> <li>- Bolzan (2006);</li> <li>- Costa e Moreira (2018);</li> <li>- Ferreira e Neiva (2018).</li> </ul>	<p>leis, decretos e em pesquisas de autores que atrelam a excelência como direito dos cidadãos e como responsabilidade das organizações públicas, especificamente, no caso em discussão, das gestões universitárias, e a necessidade de prestação de serviços que abarquem determinados prazos, comportamentos e ações que promovam a excelência nas organizações.</p>
<b>Inovação</b>	<p>Considera-se que análises sobre inovação possuem a capacidade de apresentar importantes diagnósticos atinentes ao papel da universidade, suas responsabilidades sociais e seu compromisso com o desenvolvimento social e econômico, sobretudo das localidades em que estão inseridas. Para isso, torna-se essencial compreender percepções de usuários sobre possíveis ações relacionadas à inovação no setor público educacional, superior e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karahoca e Kurnaz (2014);</li> <li>- Ferreira et al. (2015);</li> <li>- Lei nº 13.243 de 11 de Janeiro de 2016;</li> <li>- Razak e Murray (2017);</li> <li>- Janissek et al. (2017);</li> <li>- Pereira et al. (2017);</li> </ul>	<p>Salienta-se a relevância da inovação para que as universidades públicas possuam maior protagonismo no fornecimento de ensino e pesquisa, de modo que satisfaçam demandas sociais e que gerem positivos resultados, inclusive, para as próprias organizações universitárias. Assim, ações que perpassem a inovação no ambiente</p>

	<p>federal. Assim, possíveis transformações tecnológicas, níveis de comunicação organizacional, e aspectos relacionados à satisfação de usuários, à excelência nos serviços prestados, à eficiência das universidades, bem como os direcionamentos normativos - previamente expressos em leis e manifestos em decretos e demais decisões governamentais - contemplam a temática da inovação, sendo estes, por sua vez, fatores os quais dinamizam ainda mais o debate da gestão universitária, seus desafios e potencialidades.</p>	<p>- Caliar e Perez (2017).</p>	<p>universitário têm sido destacadas por autores, como sendo, ferramenta crucial para que organizações acadêmicas apresentem maior protagonismo social e melhorem seus resultados internamente e externamente. Assevera-se que as análises que envolvem inovação também se fundamentam em estudos que consideram as percepções de acadêmicos sobre inovação no contexto universitário.</p>
--	---	---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Destarte, viabilizando pesquisa direcionada ao desenvolvimento de universidades, centros e demais instituições de ensino; fortalecendo e ajuizando o compromisso e a responsabilidade social que pesquisas demandam trazer consigo, ao possuir aplicabilidade e exequibilidade que modifiquem realidades, transformem-nas, e impacte positivamente a vida das pessoas, a ponto de melhorar organizações e aprimorar serviços (LIMA; WOOD, 2014).

### 3.1 Para o cumprimento de objetivos

Para o atingimento dos objetivos apresentados na pesquisa, registra-se a descrição de objetivos e suas pormenorizações, fundamentando e esclarecendo cada estabelecido no trabalho, apontando suas formas de alcance, além de prestar informações relevantes a partir de explicações e intenções de consecução sobre os propósitos determinados, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Descrição de objetivos e detalhamentos

Objetivo Geral	Pormenorização
<p>Analisar competências da gestão universitária a partir de perspectivas discentes.</p>	<p>Visando diagnosticar como ocorrem aspectos ligados às competências e gestão universitária em específico centro da universidade, buscando, ainda, auxiliar organizações para o alcance de objetivos estratégicos e cumprimento de determinações governamentais, com foco na satisfação e melhores resultados discentes.</p>
Objetivos Específicos	
<p>Mensurar a disposição funcional do campus, a partir de análises entre orçamentos anuais, recursos aplicados, infraestruturas e características socioeconômicas organizacionais;</p>	<p>Visa-se, com isso, avaliar como ocorre a transmissão de informações ante sua realidade estrutural, considerando para isso, incipiências administrativas, orçamentos, além de outros desafios sobre os quais o centro universitário avaliado se defronta e que podem influenciar as percepções dos usuários e a prestação de serviços universitários.</p>
<p>Verificar a percepção discente sobre a gestão universitária e os serviços prestados;</p>	<p>Utilizar com base em pesquisas e questionários já validados, a partir de eixos previamente justificados neste trabalho, a investigação sobre percepções discentes no tocante à gestão universitária à luz dos critérios elencados, relacionando-os à gestão universitária.</p>
<p>Especificar precípuos fatores para uma efetiva gestão universitária, considerando a prestação dos serviços, a gestão de processos, disseminação de informações e transparência;</p>	<p>Ao elucidar demandas ligadas à gestão de pessoas – no tocante ao atendimento e prestação dos serviços públicos - à gestão de processos, comunicação e transparência, busca-se elencar e discutir preponderantes fatores do meio organizacional universitário os quais, sendo presentes, podem favorecer a pujante promoção do ensino no centro universitário avaliado e satisfação dos estudantes.</p>
<p>Propor modelo de avaliação de competências universitárias.</p>	<p>A compilação teórica de autores que se debruçam sobre a temática da gestão universitária, somada às determinações</p>

	governamentais fundamentadas em legislações, decretos, portarias, resoluções, e estruturação de modelo subsidiado por tratamentos estatísticos, possibilitam a geração de <i>framework</i> capaz de contribuir com outras organizações universitárias e fomentar novos estudos no meio acadêmico.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, (2020).

Tem-se com o alcance dos objetivos elencados no trabalho, o compêndio elucidativo, por meio de informações que visam auxiliar e responder ao problema de pesquisa, mediante detalhamentos sobre relevantes etapas e abordagens que envolvem os objetivos dessa pesquisa, ao considerar variados aspectos sobre gestão universitária, formatos de funcionamento organizacional e prestação de serviços, a partir da percepção discente.

### 3.2 Classificação, Tipos e Procedimentos de Pesquisa

Considerando os formatos de abordagem, esta pesquisa estrutura-se como método hipotético-dedutivo, fundamentado por meio da composição ordenada de problema e formulação de hipóteses – devidamente registrados na seção da Introdução - seguindo-se à fase da observação, voltada à análise sobre determinado espectro, estrato, ou fragmento do universo, objeto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Conforme Cervo; Bervian e Silva (2007), neste ponto, para melhor entendimento metodológico sobre o trabalho proposto, é importante distinguir termos como método: identificados como as atividades sistemáticas, a estratégica de pesquisa geral, referindo-se às diversas etapas do estudo, as quais caracterizam as técnicas escolhidas, ainda, para Crespo (2009), método pode ser entendido como conjunto de meios para que específico fim seja atingido. Por sua vez, Cervo; Bervian e Silva (2007) explicam que o termo técnica pode ser conceituado como sendo a aplicação do plano metodológico e sua maneira de execução.

Como métodos de procedimento, a pesquisa utiliza-se de método estatístico, a partir do emprego de ferramentas de estatística para descrição e entendimento sobre os atores que fazem parte do objeto de estudo. Ainda, tem-se a aplicação de método comparativo a fim de que seja possível verificar semelhanças e diferenças entre fenômenos, elementos e atores (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto à natureza da pesquisa, procede-se como uma pesquisa aplicada, direcionada a gerar efeitos práticos e transformações sociais, educacionais, econômicas e tecnológicas,

capazes de solucionar problemas específicos, considerando determinada realidade acadêmica (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista dos objetivos, dado a profundidade de abordagens, específicos direcionamentos deste estudo e encadeamentos da temática, refere-se a uma pesquisa exploratória, quando não se tem vastos estudos voltados ao tema (COSTA, 2015; PEROVANO, 2016). Para Prodanov e Freitas (2013) e Cervo; Bervian e Silva (2007), esse formato de pesquisa apresenta flexibilidade em sua condição, direcionando-se à definição de objetivos e a conhecer mais o assunto a ser estudado, possibilita a utilização e envolvimento de levantamento bibliográfico, desenvolvimento de estudos de caso, entrevistas e exemplos que auxiliem o entendimento de variadas questões, tidas como de reduzido conhecimento, considerando o problema definido na pesquisa.

Ademais, identifica-se como pesquisa descritiva, tendo em vista que se firma na observância, registro e tratamento de dados sem manipulações ou interferências do pesquisador, visando, com precisão, identificar a constância com que determinado fato ocorre, considerando variadas propriedades e características da pesquisa (COSTA, 2015; CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Pesquisas descritivas focam-se, porém, na utilização de entrevistas, questionários, formulários ou testes que auxiliem o desenvolvimento da pesquisa, visando o entendimento sobre fatos, relações causais e características (PRODANOV; FREITAS, 2013), os quais devem ser coletados, conforme variáveis consideradas para o estudo, e da forma mais precisa possível (PEROVANO, 2016).

Para Cervo; Bervian e Silva (2007) pesquisas descritivas visam o detalhamento de peculiaridades da população, considerando seus contextos sociais e econômicos, por exemplo, envolvendo tanto pesquisas, isoladamente, com indivíduos, quanto com comunidades e grupos heterogêneos. Tem-se, portanto, que em pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre (BARROS; LEHFELD, 2007), debruçam-se sobre fatos e dados coletados sobre a própria realidade inerente ao cenário e ambiente de análise.

Outrossim, esse trabalho arrima-se como pesquisa explicativa, por considerar que tais indagações e objetivos registrados na pesquisa - além de buscar levantar, registrar e analisar dados de forma sistemática - preocupa-se em, conforme evidenciado por Prodanov; Freitas (2013) e Costa (2015), identificar fatores determinantes vinculados aos fenômenos estudados. Essas afirmações confluem com a visão de Perovano (2016), ao destacar que pesquisas explicativas se centram em identificar fatores que auxiliem na explicação de fenômenos. Desse modo, este estudo proposto canaliza-se como pesquisa descritiva, exploratória e



explicativa, uma vez que se busca envolver a teoria, conceitos, análises e atuação prática, considerando peculiar contexto e centro acadêmico.

Respeitante aos procedimentos técnicos, esse estudo acosta-se como pesquisa bibliográfica, tendo em vista o uso de materiais disponibilizados em livros, artigos, dissertações, teses e demais materiais de domínio público e outras fontes ricas em dados, que não necessariamente demandam, neste ponto, contato com indivíduos do estudo (DIEHL; TATIM, 2004; ALYRIO, 2009; COSTA, 2015) e que fazem parte do escopo textual e argumentativo da pesquisa; e também como pesquisa documental, dado que se baseia em materiais que ainda não receberam meticoloso tratamento ou que podem ser reexaminados mediante novas abordagens e encaminhamentos consoantes aos objetivos da pesquisa, a exemplos de documentos oficiais e regulamentares (DIEHL; TATIM, 2004; PRODANOV; FREITAS, 2013; COSTA, 2015).

O principal proveito da pesquisa bibliográfica é possuir maior capacidade de abrangência de variados fenômenos, dispostos em meio impresso e eletrônico, podendo ser documentos primários, coletados em primeira mão, como questionários; secundários, colhidos de livros, relatórios, e/ou fontes/sítios eletrônicos, por exemplo; podendo ser documentos terciários, quando fruto de citação de outro autor; como compêndio de conteúdos, comumente utilizados como etapa inicial de estudo (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Por meio da pesquisa bibliográfica, há, portanto, possibilidade de maior apanhado de informações e correlações entre pesquisas.

Refere-se, como encadeamento técnico à referida pesquisa, a classificação como estudo de caso, ao levar em conta que consiste em técnica voltada à coleta de informações sobre específico grupo, segmento e/ou comunidade, analisando tais informações conforme objetivos destacados na pesquisa. Pereira et al. (2018) comenta que um caso é um fenômeno a ser avaliado, e, para ser considerado caso, necessita possuir particularidades que o singularize.

A aplicação do procedimento de pesquisa de campo será empregada como forma de possibilitar maior ampliação e possibilidade de conhecimento sobre a temática estudada (PRODANOV; FREITAS, 2013), ao favorecer o montante de informações coletadas sobre determinados fenômenos (BARROS; LEHFELD, 2007).

Trata-se de estudo que permite detalhamento de objetos de pesquisa, podendo ter, dentre os propósitos de utilização dessa modalidade de pesquisa, i) descrições de cenários e contextos foco de análise; ii) formulação de hipóteses e estruturação de teorias, estabelecimento de modelos teóricos e técnicas a serem empregadas na pesquisa; iii) deslindar

variáveis causais de fenômenos e conjuntura complexa (GIL, 2002; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Verifica-se também que a conveniência de estudos de campo orienta-se para grupos, comunidades e instituições, por exemplo, voltando-se para a compreensão da sociedade avaliada, possibilitando elevado nível de informações sobre determinado fenômeno e incomplexidade no conseguimento de grupo amostral de determinada população (LAKATOS; MARCONI, 2003).

### **3.3 Local do Estudo**

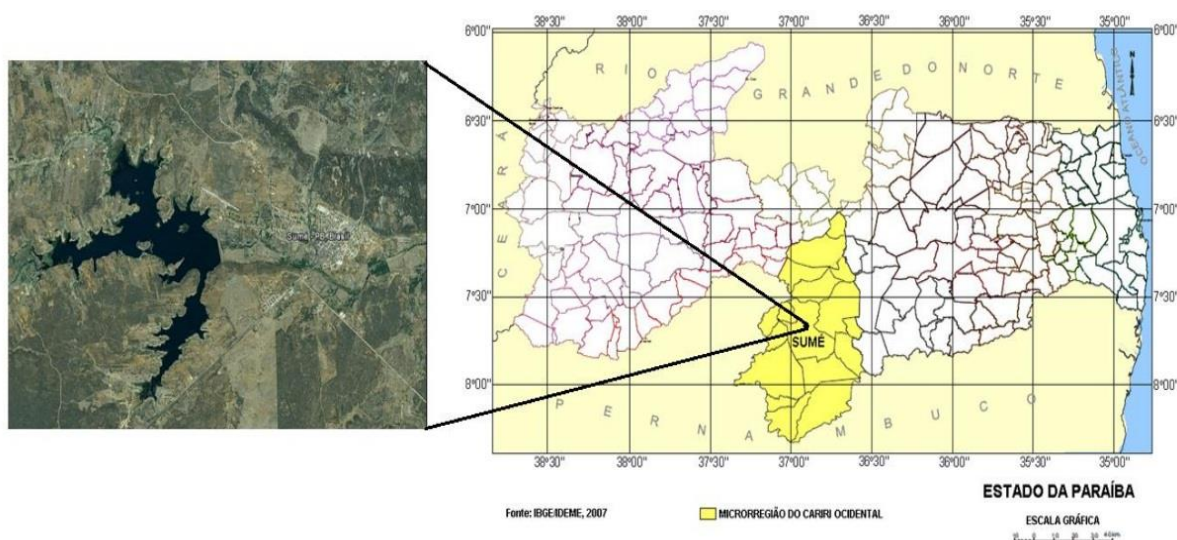
Orienta-se este estudo e seu aplicado desenvolvimento para o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, um dos centros de ensino federal, público superior da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Com atividades iniciadas em 2009, o CDSA instala-se no município de Sumé (código do município: 2516300), cidade localizada no Cariri Paraibano, conforme Figura 13, instuída como município e emancipada politicamente em 1º de abril de 1951. Conforme dados de 2010, possuía população de 16.060 habitantes, tendo 17.096 pessoas como população estimada em 2021, segundo (IBGE, 2021).

#### **3.3.1 O município de Sumé – PB**

O município de Sumé, Figura 13, concentra sua geração econômica por meio do setor agropecuário, sobretudo como foco na produção de caprinos e por meio do cultivo de hortaliças – alface, coentro, tomate e batata doce – além da empregabilidade gerada pelo setor público nas esferas municipal, estadual e federal (SILVA, 2016).

**Figura 13 - Localização do Município de Sumé – PB na região do Cariri Paraibano**



Fonte: LACERDA et al. (2015).

A Tabela 6 salienta valores referentes a indicadores sociais, educacionais e desenvolvimento no município de Sumé. Conforme dado de 2010, o IDHM<sup>27</sup> do município de Sumé (0,627, tendo como faixa de IDHM médio, valores entre 0,600 e 0,699) ocupa a 21ª posição, entre os municípios da Paraíba e a posição 3534ª entre os 5.565 municípios do Brasil (ATLAS BRASIL, 2021). Dados que expõem dificuldades e desafios sociais desta região. As informações inexistentes na Tabela 6 justificam-se tendo em vista a descontinuidade de censos e ausência de censo demográfico em 2020, o qual ocorria com periodicidade decenal no país (IBGE, 2020; IBGE, 2021a).

O índice de GINI refere a instrumento utilizado para verificar o grau de concentração de renda e apresenta escala de 0 a 1. Sendo que 0 representa situação de igualdade, com todos apresentando mesma renda, e 1 significa total desigualdade entre pessoas. Podendo ser que uma pessoa ou poucas possuam toda a renda de específico lugar (ATLAS BRASIL, 2013).

De acordo com a Tabela 6 há crescimento no índice de GINI, quando comparado com os três anos com dados disponíveis (1991, 2000 e 2010). No entanto, registra-se acentuado

<sup>27</sup> O Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM é composto por três áreas do desenvolvimento humano: vida longa e saudável (longevidade), acesso ao conhecimento (educação) e padrão de vida (renda) (IDHM, 2013; ATLAS BRASIL, 2021). O IDHM varia entre 0,000 e 1,000. “Quanto mais próximo de 1,000, maior o desenvolvimento humano de uma unidade federativa, município, região metropolitana ou UDH [Unidades de Desenvolvimento Humano]” (ATLAS BRASIL, 2021, p. 3). Mais informações estão disponíveis no portal eletrônico do Atlas Brasil: <http://www.atlasbrasil.org.br/acervo/atlas>.

Se insere para a compreensão de Desenvolvimento Humano a maximização de liberdades das pessoas a partir das suas oportunidades e capacidades. Sobre isso, as discussões para melhoria da qualidade de vida, envolvem participação dos indivíduos em cada processo de tomada de decisão nesse sentido (ATLAS BRASIL, 2021).

grau de desigualdade, ao apresentar, como dado mais recente, índice de GINI de 0,50 em 2010.

Referente ao Produto Interno Bruto – PIB, o município de Sumé apresenta os seguintes valores: R\$ 91.464 milhões em 2011; R\$ 105.637 milhões em 2012; R\$ 128.449 milhões em 2014; R\$ 160.216 milhões em 2016; R\$ 175.200 milhões em 2018 (IBGE, 2021; SEBRAE, 2021).

Como PIB per capita, Sumé apresentou em 2011, R\$ 5.667,26; em 2012, R\$ 6.514,80; em 2014, R\$ 7.695,73; em 2016 R\$ 9.496,01; e em 2018, PIB per capita no valor de R\$ 10.307,08 (IBGE, 2021). Possuindo PIB per capita no valor de R\$10.886,70, conforme dados de 2019, o município de Sumé ocupa a 3ª posição, dentre os oito municípios de sua região geográfica e a posição 57º, entre os 223 municípios do estado da Paraíba (IBGE, 2021). Fato que salienta a necessidade de contínuas melhorias na área econômica direcionada ao município de Sumé.

No tocante às necessidades de melhorias na área econômica, demanda-se eficiente comunicação entre áreas e instituições, buscando viabilizar interlocuções e articulações estratégicas para o desenvolvimento de ações educacionais que se reflitam em melhorias sociais e econômicas (SILVA, 2016).

**Tabela 6 - Dados – Município de Sumé – 1991 a 2019**

<b>Indicadores</b>	<b>1991</b>	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>	<b>2017</b>	<b>2019</b>
<b>PIB</b>	-	R\$ 29.819 milhões	R\$ 83.976 milhões	R\$ 118,267 milhões	R\$ 159,782 milhões	R\$ 174.663 milhões	R\$ 184.703 milhões
<b>PIB per capita</b>	-	-	R\$ 5.224,97	R\$ 7.126,65	R\$ 9.519,93	R\$ 10.300,36	R\$ 10.886,70
<b>IDH</b>	0,35	0,47	0,63				
<b>Índice de Desenvolvimento Municipal - IDHM</b>	0,349	0,469	0,627	0,67	-	-	-
<b>IDH Educação</b>	0,147	0,289	0,534	-	-	-	-
<b>IDH Renda</b>	0,447	0,515	0,602	-	-	-	-
<b>GINI</b>	0,49	0,53	0,50	-	-	-	-
<b>Renda per capita mensal</b>	R\$ 129,47	R\$ 196,90	R\$ 339,68	-	-	-	-

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, PNUD, (2021); SEBRAE, (2021); IBGE (2021).

Comparando as informações do município de Sumé e sua posição no ranking, dentre os municípios brasileiros e compartilhadas posições com outros municípios, conforme dados de 2010, Sumé apresenta posição IDHM em 198º lugar, e posição de IDHM Educação, ocupando 243º lugar (ATLAS BRASIL, 2021).

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2021), mediante dados de 2010, a taxa de escolarização para aqueles na faixa entre 6 a 14 anos de idade corresponde a 97,5%, indicativo que insere Sumé na posição de 106º, dentre os 223 municípios paraibanos neste quesito.

Em 2010, referindo-se à população com 25 anos ou mais de idade, o município de Sumé, apresentava 31,24% eram analfabetos; 28,82% possuíam o ensino fundamental completo, 20,13% tinham o ensino médio completo e 5,01% apresentavam superior completo. Compreendendo o estado da PB, sobre as supraditas categorias, esses valores eram, respectivamente, 27,42%, 37,67%, 26,98% e 8,02% (ATLAS BRASIL, 2021).

À luz desses dados, adiciona-se o argumento de que a educação e atividades proporcionadas no contexto universitário fomentam o desenvolvimento das regiões, nas quais as universidades estão inseridas, contribuindo para avanços sociais e econômicos. O embate contra a pobreza e contra as desigualdades sociais existentes no Brasil, somados aos desafios para implementação de políticas que atrelem desenvolvimento econômico com avanços sociais, são alguns dos obstáculos para o estabelecimento de significativas ações visando o desenvolvimento regional (SILVA, 2016).

Dados de 2020 do IBGE indicam que naquele ano, referente às matrículas do ensino infantil, havia 755 matrículas; no ensino fundamental, havia 2.074; as matrículas no ensino médio eram 436; dispendo o município de 46 docentes no ensino infantil e 140 docentes no ensino fundamental. Registra-se também o quantitativo de 41 docentes no ensino médio, constando em Sumé, 13 escolas de ensino fundamental e 2 escolas de ensino médio (IBGE, 2021).

Cidades como Sumé, na Paraíba, passam a ter relevante função para elevações de índices de qualidade de vida e ações de produtividade e consumo. No entanto, à medida que a população do município aumenta, crescem também os desafios para manter níveis de criação de postos de trabalho e de empregabilidade proporcionais ao aumento populacional. Medidas estratégicas de valorização e capacitação das pessoas, adicionadas a políticas públicas eficientes, são colimadas como um conjunto eficaz de medidas - os quais abrangem transformações regionais, estratégicas e políticas - para redução do descompasso entre avanços populacionais e escassez na oferta de trabalho no município (SILVA, 2016).

Em 2019, o IBGE registrou 1.589 pessoas ocupadas em Sumé, o que corresponde a 9,4 da população ocupada do município. Tendo como salário médio mensal dos trabalhadores formais do município de Sumé, conforme dados de 2019, o valor de 1,8 salários mínimos, trata-se da melhor segunda maior média de remuneração na região do Cariri (IBGE, 2021).

A Tabela 7 destaca percentuais de ocupação da população de Sumé, conforme dados disponibilizados pelo Atlas Brasil (2021). Vale salientar melhorias no tocante à taxa de ocupação entre os dois períodos com dados disponibilizados, 2000 e 2010. Há ainda decréscimo na taxa de desocupação, entre 2000 e 2010. Proporcionais avanços para o interstício de 10 anos são visualizados também analisando o nível educacional dos ocupados. Nesse ponto, há aumentos nos percentuais de ocupação para aqueles com ensino fundamental completo e médio completo.

Observa-se na Tabela 7 que o rendimento médio entre os dois períodos avaliados apresentou taxa na faixa de 93% para os ocupados com rendimento até 2 salários mínimos, havendo, no entanto, redução no percentual dos ocupados que ganhavam até 1 salário mínimo, quando compara-se os dados de 2000 com 2010.

Sobre ampliações em taxas de ocupação e avanços econômicos, Silva; Montenegro e Agra (2019) destacam que a universidade é um ator capaz de transformar sociedades e auxiliar o Estado a suprir demandas e deficiências. Sobre isso, argumentam que o ensino superior constitui-se como potencializador do desenvolvimento social e econômico, sendo canal para maior produtividade e elevação da renda das pessoas.

**Tabela 7 – Taxa de ocupação da população de 18 anos ou mais - Sumé – PB**

	<b>2000</b>	<b>2010</b>
Taxa de atividade – 18 ou mais de idade	53,67	62,29
Taxa de desocupação	18,11	7,85
Grau de formalização dos ocupados - 18 anos ou mais	28,33	24,50
<b>Nível educacional dos ocupados</b>		
% dos ocupados com fundamental completo	22,44	38,88
% dos ocupados com médio completo	13,71	28,00
<b>Rendimento médio</b>		
% dos ocupados com rendimento de até 1 salário mínimo (ago/2010).	82,06	63,85
% dos ocupados com rendimento de até 2 salários mínimos (ago/2010).	93,18	92,61

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, PNUD, (2021).

Referente a 2010, compreendendo percentual de pessoas ocupadas na faixa etária de 18 anos ou mais, registra-se que “37,11% trabalhavam no setor agropecuário, 0,32% na indústria extrativa, 2,67% na indústria de transformação, 8,12% no setor de construção, 0,82% nos setores de utilidade pública, 13,22% no comércio e 35,79% no setor de serviços” (ATLAS BRASIL, 2013, p. 12).

Conforme comentam Silva; Montenegro e Agra (2019) foram viabilizadas importantes mudanças econômicas e sociais, em decorrência da instalação do CDSA no município de Sumé. Listam-se, por exemplo, o número de egressos e graduandos que transitam no município, o quantitativo de servidores públicos e os valores provenientes de trabalhos e relacionamentos com o setor público (SILVA; MONTENEGRO; AGRA, 2019) aquisição de bolsas estudantis e a manutenção discente no município.

Referente a estudos sobre desenvolvimento no município de Sumé - PB e sua relação com o CDSA, Silva (2016) e Silva; Montenegro e Agra (2019) comentam que melhorias de indicadores econômicos e sociais advieram da instalação e participação da comunidade universitária, criada a partir da instalação do CDSA.

Essa compreensão de desenvolvimento municipal e a relevância do CDSA envolvem percepções e análises sobre contratações de servidores, aumento nos níveis de empregabilidade local - em decorrência de implantação de centro universitário, público, federal e superior -, além do aumento no número de estudantes de graduação no município, fatos que intensificaram o fluxo de pessoas e também promoveram a circulação de mais recursos financeiros em Sumé (SILVA, 2016; SILVA; MONTENEGRO; AGRA, 2019).

É sobre esse cenário de educação, trabalho, renda e áreas de empregabilidade identificadas sobre o município de Sumé que o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA se insere. Essa compreensão se alinha ao argumentado por Tian; Nakamori e Wierzbicki, (2009) ao explicarem que as universidades são relevantes centros de pesquisa direcionados à promoção do desenvolvimento social e disseminação do conhecimento.

Boni e Gasper (2012) comentam no mesmo sentido, ao registrarem que dentre as funções da universidade, reside o compromisso de promover conhecimento que seja relevante para o mercado, para a capacitação de pessoas e geração de desenvolvimento.

### 3.3.2 O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, Figuras 14, 15, 16 e 17, dispõe de cursos de graduação em Engenharia de Biosistemas, Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, Ciências Sociais, Educação do Campo, Engenharia de Produção, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia, além de mestrado profissional de Sociologia em Rede Nacional – ProfSócio e mestrado em Gestão e Regulação de Recursos Hídricos (CDSA, 2020). Este centro apresenta-se como relevante e estratégica instituição de formação superior no Cariri Paraibano.

#### Figuras 14, 15, 16 e 17 – Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA<sup>28</sup>



Fonte: <https://cutt.ly/dhqmZug>. Acesso em: 18 nov. 2020.



Fonte: <https://cutt.ly/ShqQa8n>. Acesso em: 19 nov. 2020.



Fonte: Alcântara e Nóbrega, (2021).



Fonte: Alcântara e Nóbrega, (2021).

A Tabela 8 registra indicadores de qualidade dos cursos do CDSA, iniciados em 2009 (E-MEC, (2021). Considerando os sete cursos de graduação oferecidos pelo CDSA, lista-se avaliação sobre Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE, conceitos referentes à Conceito Preliminar de Curso – CPC, Conceito de Curso – CC, e Indicador de

<sup>28</sup> Maiores informações sobre o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, podem ser encontradas no site oficial da instituição: [cdsa.ufcg.edu.br/](https://cdsa.ufcg.edu.br/). Outras imagens do CDSA em: [youtube.com/watch?v=C0iORGZrH7s](https://youtube.com/watch?v=C0iORGZrH7s).



Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado – IDD (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

Esse procedimento avaliativo se alicerça mediante observação de Boynard e Nogueira (2015) os quais acentuam que sobre os processos de avaliação de Instituições Federais de Ensino Superior – IFES evidenciam-se aspectos relacionados à avaliação da qualidade acadêmica e avaliação da gestão.

A Tabela 8, ao comentar sobre os indicadores de qualidade de cursos do CDSA, expõe com melhores notas no ENADE, a partir de escala de variação de 1 a 5 (INEP, 2021), os cursos: Superior de Tecnologia em Gestão Pública e Engenharia de Produção. O CPC alcançado pelos cursos, como conceito preliminar para o desenvolvimento de atividades de ensino em cada graduação, mantiveram-se com conceito 3.

Vale salientar que o cálculo do CPC é realizado a partir de resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE. O CPC, possuindo escala de 1 a 5 (conforme Nota Técnica nº 5/2020), dispõe de nota a partir de cálculo que envolve a nota do ENADE, IDD e corpo docente, dentre outros critérios, tendo ainda, como exigência para o cálculo, no mínimo, dois estudantes com resultados válidos neste exame (MEC, 2019a; INEP, 2021). Por esse motivo, alguns cursos, recentemente criados no Brasil, ainda não apresentam nota consolidada de CPC. Esse é o caso dos cursos de Educação do Campo e de Agroecologia no CDSA.

Os dados de Conceito de Curso – CC, conforme Tabela 8, exprimem a partir de escala de 1 a 5, que os conceitos dos cursos do CDSA centram-se na nota 4. A exceção é o curso de Educação do Campo, o qual apresenta conceito 3. O IDD, indicador calculado desde 2007 e componente do cálculo do CPC, visa mensar o valor agregado pelo curso quando comparado com o desenvolvimento dos alunos concluintes, considerando seus desempenhos no ENADE (MEC, 2019a; INEP, 2021).

Os cursos do CDSA apresentam IDD com conceito 3, considerando escala de 1 a 5. A ausência de IDD para cursos de Educação do Campo e Agroecologia e demais dados, justificam-se, tendo em vista que, para a realização do cálculo, exige-se que o curso possua no mínimo dois estudantes concluintes, participantes do ENADE, entre o ano de ingresso no curso e os três anos anteriores. E, ainda, atinja 20% do quantitativo total de estudantes do referido curso, participantes do ENADE (INEP, 2021).

**Tabela 8 – Indicadores de Qualidade de cursos do CDSA**

<b>Código</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Grau</b>	<b>Curso</b>	<b>ENADE</b>	<b>CPC</b>	<b>CC</b>	<b>IDD</b>
1106562	Presencial	Bacharelado	Engenharia de Biosistemas	1	3	4	3
1106561	Presencial	Bacharelado	Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos	2	3	4	3
1106595	Presencial	Licenciatura	Ciências Sociais	2	3	4	3
1106596	Presencial	Licenciatura	Educação do Campo	-	-	3	-
1106578	Presencial	Bacharelado	Engenharia de Produção	3	3	4	3
1135705	Presencial	Tecnológico	Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública	3	3	4	3
1150096	Presencial	Tecnológico	Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia	-	-	4	-

Fonte: e-MEC, (2019a); INEP, (2021).

As informações registradas na Tabela 9, mediante detalhamento de indicadores de qualidade de cursos do CDSA, são fatores, portanto, que salientam a conformidade dos cursos e seus indicadores avaliativos, ao demonstrar positivos conceitos de qualidade dos cursos, com CC, versando entre 4 e 3 (compreendendo escala de 1 a 5).

No entanto, estes conceitos, apresentados na Tabela 9, trazem à tona a necessidade de manutenção e ampliação da qualidade, a partir da busca por maiores indicadores para a promoção do ensino superior. Fazendo parte dessa discussão, o necessário incentivo da universidade para que alunos se preparem e participem do ENADE, ao considerar a relevância deste conceito para os indicadores de qualidade da instituição superior de ensino (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

A permanente perseguição por excelência acadêmica e a qualidade dos serviços ofertados estão dentre essas perspectivas de qualidade visando a melhoria dos serviços prestados (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

**Tabela 9 – Detalhamento de Indicadores de Qualidade de Cursos do CDSA**

<b>Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos</b>				
<b>Ano</b>	<b>ENADE</b>	<b>CPC</b>	<b>CC</b>	<b>IDD</b>
2017	2	3	-	3
2014	2	3	-	-
2013	-	-	4	-

<b>Engenharia de Biosistemas</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2017	1	3	-	3
2014	2	3	-	-
2013	-	-	4	-
<b>Ciências Sociais</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2017	2	3	-	3
2014	3	4	-	-
2013	-	-	4	-
<b>Educação do Campo</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2014	-	-	3	-
<b>Engenharia de Produção</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2019	3	3	-	3
2017	3	3	-	3
2014	2	4	-	-
2013	-	-	4	-
<b>Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2018	3	3	-	3
2015	3	3	-	-
2013	-	-	4	-
<b>Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia</b>				
Ano	ENADE	CPC	CC	IDD
2017	-	-	4	-
2014	-	-	4	-

Fonte: e-MEC, (2021).

O CDSA foi implantado a partir da busca por um novo modelo de desenvolvimento para o semiárido, fundamentado no conhecimento e em eficientes políticas públicas (SILVA; MONTENEGRO; AGRA, 2019). Também, por meio da estruturação do CDSA, novas oportunidades foram geradas aos estudantes, mediante ampliação e redefinição de escolhas e profissões. Desse modo, este centro absorveu demanda de estudantes afastados dos grandes centros, sobretudo, aqueles residentes no cariri paraibano; com isso, novos potenciais têm sido convertidos nesta região semiárida e no seu entorno (SILVA, 2016).

Referente às possibilidades de acesso de alunos ao ensino superior e análises sobre as localidades destes estudantes, constata-se que o Centro de Desenvolvimento Sustentável do

Semiárido - CDSA cumpre importante papel formativo e social, ao oportunizar a estudantes, distantes de grandes centros urbanos, o acesso ao ensino superior. Sobre essas discussões, a Tabela 10, excede a relação do CDSA com o desenvolvimento da região em que esta instituição de ensino está inserida.

Com base em dados de 2021 do CDSA e relação de Graduados e seus respectivos estados da federação brasileira, na Tabela 10, observa-se que, compreendendo o universo de 874 graduados, entre o período de 2012.2 a 2020.1 – conforme dados minuciados na Tabela 12 - (CDSA, 2021), a maioria dos estudantes é dos estados da Paraíba (685 estudantes) e Pernambuco (91 estudantes).

Tendo em vista a proximidade da região do cariri paraibano - na qual o município de Sumé se localiza - com variados municípios pernambucanos, percebe-se que a posição geográfica do CDSA e município de Sumé pode ser um fator atrativo e impulsionador para que estudantes advindos do estado de Pernambuco escolham por cursos ofertados por este centro de ensino. Além da identificação pessoal e/ou profissional de estudantes com os cursos oferecidos pelo CDSA, proximidades e demais questões geográficas podem ser um dos elementos fortaleçam o quantitativo de 91 alunos do Pernambuco como estudantes do CDSA.

Ainda, é visto na Tabela 10 a abrangência do CDSA no tocante à atratividade de alunos de variados estados do Brasil, havendo alunos de estados como São Paulo, Rio Grande do Norte e Rio de Janeiro, além de alunos de fora do Brasil, como 2 estudantes advindos de Cabo Verde, país africano.

Tabela 10 - Alunos Graduados por estado brasileiro

Estado/País	Biossistemas	Biotecnologia	Eng. de Produção	Agroecologia	Ciências Sociais	Educação do Campo	Gestão Pública	Total	%
<b>Paraíba</b>	43	57	82	109	131	120	143	685	78,38%
<b>Pernambuco</b>	8	20	30	7	8	1	17	91	10,41%
<b>São Paulo</b>	5	3	5	5	0	0	9	27	3,09%
<b>Rio Grande do Norte</b>	7	6	10	1	5	0	2	31	3,55%
<b>Rio de Janeiro</b>	0	1	2	0	0	0	4	7	0,80%
<b>Bahia</b>	2	1	2	0	0	0	2	7	0,80%
<b>Ceará</b>	1	1	5	1	0	0	0	8	0,92%
<b>Piauí</b>	0	1	2	0	0	0	0	3	0,34%
<b>Alagoas</b>	0	0	0	1	0	0	1	2	0,23%
<b>Minas Gerais</b>	0	1	1	0	0	0	0	2	0,23%
<b>Rio Grande do Sul</b>	0	0	1	0	0	1	0	2	0,23%
<b>Amazonas</b>	0	1	0	0	0	0	0	1	0,11%
<b>Distrito Federal</b>	0	0	0	0	0	1	0	1	0,11%
<b>Maranhão</b>	0	3	0	0	0	0	0	3	0,34%
<b>Pará</b>	0	0	0	1	0	0	0	1	0,11%
<b>Tocantis</b>	0	0	0	0	0	0	1	1	0,11%
<b>País: Cabo Verde</b>	0	2	0	0	0	0	0	2	0,23%
<b>Total de Alunos</b>	<b>66</b>	<b>97</b>	<b>140</b>	<b>125</b>	<b>144</b>	<b>123</b>	<b>179</b>	<b>874</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: CDSA, (2021), Gestão de Assuntos Educacionais – GAE.

Vale frisar, sobre o quantitativo de graduados advindos de municípios da própria região da Paraíba, que dos 685 egressos do CDSA (Tabela 10), 554 graduados são de municípios da microrregião do cariri paraibano e 10 graduados da microrregião do seridó paraibano (localidades que compõem a mesorregião<sup>29</sup> Borborema), ambiente este, em que se insere o CDSA. Tem-se que, dos 685 egressos de municípios da Paraíba, 74 alunos são da mesorregião Agreste, 40 alunos são da mesorregião Sertão paraibano e 7 da mesorregião Mata paraibana.

Detalhando os municípios dos estudantes que concluíram em cursos de ensino superior no CDSA e suas respectivas localidades, registra-se que do total de 874 graduados, 278 (31,81%) formados são do município de Sumé; 108 (12,36%) são de Serra Branca, 46 (5,26%) de Monteiro; 27 egressos (3,09%) do Congo; 19 formados (2,17%) de Livramento; 11 (1,26%) da Prata; 11 (1,26%) de Amparo (CDSA, 2021). Todos estes, municípios da região do cariri paraibano.

Ainda, registram-se quantitativos de formados advindos de outros municípios paraibanos como: 57 graduados (6,52%) de Campina Grande; e 14 formados (1,60%) de Patos. Os graduados do estado de Pernambuco foram, 21 (2,40%) de São José do Egito e 11 (1,26%) de Recife. Além de 16 (1,83%) formados de São Paulo – SP e mais 255 (29,18%) graduados de outros estados e municípios brasileiros (CDSA, 2021).

Robora-se com isso, o entendimento de que o CDSA passa a ser delineador de transformações sociais e econômicas no âmbito local e regional, cumprindo com seu objetivo precípua de fomentar o desenvolvimento na região em que está inserido, sobretudo, oportunizar a oferta de formação educacional superior a moradores da região do cariri paraibano (SILVA, 2016).

Isso ocorre, tendo em vista, a criação de novas oportunidades e ampliação do acesso ao ensino público superior. Sobre essa argumentação, ao potencializar categorias de educação, emprego e renda no município de Sumé – PB e região do cariri paraibano, é instaurado um ambiente favorável ao desenvolvimento (SILVA, 2016).

O CDSA compõe, em seu quadro de servidores efetivos, 82 docentes e 44 técnicos-administrativos (CDSA, 2020; SRH, 2020) e 966 estudantes ativos – dados discentes do segundo semestre de 2021, correspondendo ao período acadêmico extraordinário 2020.2e (PRE, 2021) - dispostos entre os sete cursos de graduação do CDSA, tendo, no entanto,

---

<sup>29</sup> Classificação de mesorregiões e de microrregiões expostas conforme mapeamento realizado pela Agência Executiva de Gestão de Águas – AESA. Informações disponíveis em: [http://www.aesa.pb.gov.br/aesa-website/wp-content/uploads/2016/11/PE\\_07.pdf](http://www.aesa.pb.gov.br/aesa-website/wp-content/uploads/2016/11/PE_07.pdf). Acesso em: 28 jan. 2022.

capacidade institucional para receber, um total de 1.500 alunos. Ainda, integram o quadro laboral do CDSA, 88 empregados terceirizados (sendo, 35 empregados como apoio administrativo, 20 pessoas na limpeza, 14 distribuídas na vigilância do campus, 14 na portaria e 5 motoristas), buscando melhor atender às demandas acadêmicas e cumprir com as responsabilidades universitárias) (CDSA, 2021)<sup>30</sup>.

Tendo em 2021, no período acadêmico extraordinário 2020.2e<sup>31</sup>, o total de 966 alunos ativos no CDSA, sendo o quantitativo de 781 alunos<sup>32</sup> matriculados no período acadêmico extraordinário 2020.1e<sup>33</sup> (PRE, 2021).

Sendo 250 alunos em cada curso de engenharia, compreendendo 50 vagas em cada entrada anual, desde 2016 a 2020. Portanto, considerando a existência de três cursos de engenharia, a capacidade total de recebimento, simultâneo e ativo, de estudantes para essas supracitadas graduações é de 750 alunos (PRE, 2020).

Sobre o curso de Educação do Campo, dispondo de 50 vagas anuais para alunos, tem-se possibilidade de recebimento/matricula de 200 alunos, a considerar o período de 2017 a 2020, como ano de entrada e duração do curso. Com o curso de Ciências Sociais ofertando, anualmente, 50 vagas, nestes mesmos anos de ofertas do curso de Educação do Campo, tem-se a capacidade de preenchimento de 200 vagas, e um total de 400 vagas para essas duas licenciaturas (PRE, 2020).

O curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e o curso Superior de Tecnologia em Agroecologia, juntos, somam um total ofertado de 350 vagas, considerando o ano de entrada e duração do curso, ofertada por Gestão Pública em 2018, e atentando para a entrada anual e duração do curso, disponibilizado pelo curso de Agroecologia, em 2017, cada uma com 50 vagas anuais para preenchimento (PRE, 2020).

São dados e informações que ressaltam o protagonismo social e formativo do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, bem como a capacidade organizacional desta universidade para o recebimento e qualificação de estudantes, geração de

---

<sup>30</sup> Informações sobre empregados terceirizados, disponíveis mediante dados no Sistema Eletrônico de Informações – SEI (CDSA/UFCG), processos: 23096.023590/2021-65; 23096.024197/2021-99; 23096.029146/2021-53; 23096.025529/2021-52; 23096.019475/2021-96, e complementadas pela subprefeitura do CDSA.

<sup>31</sup> Período acadêmico extraordinário 2020.2e da UFCG, que foi de 21 de junho de 2021 a 26 de outubro de 2021.

<sup>32</sup> Sobre os 781 alunos matriculados no período acadêmico extraordinário 2020.1e, a distribuição discente entre os cursos do CDSA ocorreram da seguinte maneira: Ciências Sociais, 110 alunos; Engenharia de Biossistemas, 97 alunos; Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, 105 alunos; Engenharia de Produção, 149 alunos; Educação do Campo, 109 alunos; Superior de Tecnologia em Agroecologia, 103 alunos; e Superior de Tecnologia em Gestão Pública, 108 alunos.

<sup>33</sup> Período acadêmico extraordinário 2020.1e da UFCG, que foi de 22 de fevereiro de 2021 a 02 de junho de 2021.

emprego e renda, efetivação de novos servidores públicos e empregados terceirizados, além da promoção e possibilidades de novas e dinâmicas atividades em meio científico, tecnológico, cultural e educacional.

Diante disso, o segmento discente e seus atores serão foco da pesquisa, a considerar ainda, o perfil acadêmico e de áreas, níveis de evasão, delineamentos de cursos e áreas ofertadas, direcionamentos acadêmicos do centro ante a política extensionista de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, contextos socioeconômicos locais, e possíveis influências exercidas pelo município e região onde a universidade está inserida.

Atinente às dinâmicas, desafios e possíveis variações organizacionais nesse centro de educação federal superior, busca-se avaliar processos, comportamentos e direcionamentos capazes de auxiliar no entendimento sobre processos de otimização universitária, pautados em inovação, modernização, desburocratização, cumprimento de determinações governamentais, maior eficiência, satisfação de usuários, eficácia e efetividade dos serviços públicos.

### **3.4 Tratamento, Abordagem, Coleta e Análise dos Dados**

A coleta de informações e dados da pesquisa versou por meio do sistema de *surveys* (pesquisa/levantamento), com a aplicação de questionários, diretamente destinados a grupo e/ou pessoas específicas, sobre o problema pesquisado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Tratando-se sobre análises na administração pública, Oliveira (2014) assevera que a análise de uma realidade em instituição pública deve ser realizada por meio de questionário. Ainda, expõe como vantagem que o questionário apresenta redução de tempo para a coleta de informações.

Apresenta-se com perfil de pesquisa com abordagem qualitativa, posto que busca-se interpretar e registrar aspectos subjetivos, inerentes às dinâmicas organizacionais no cenário acadêmico, público e superior (ZILIOTTO; POLI, 2021), por meio de processos e focos de avaliação que exurgem com base na interpretação e visão do pesquisador fundamentadas na teoria (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Ainda, Costa (2015) argumenta que abordagens qualitativas, não exigem especificidades amostrais de representatividade e atua estada em pressupostos. Para Castro (2006) e Flick (2013) na pesquisa qualitativa, a coleta de dados é realizada de forma aberta e com abrangência na análise, atuação que permite sistemática reconstrução do caso que está sendo estudado.



Atentando para a forma de tratamento do problema de pesquisa, o estudo em comento estrutura-se, também, com formato quantitativo, por considerar a necessidade de geração e interpretação de resultados e informações, a partir do tratamento dos números por meio de ferramentas estatísticas (PRODANOV; FREITAS, 2013), ações de regressão linear, equações estruturais, análise fatorial exploratória, dentre outras análises de dados.

Tratamentos estatísticos fundamentados em Modelagem de Equações Estruturais – MEE, também foram utilizados nesta pesquisa. Para Ferreira e Neiva (2018), o termo Modelagem de Equações Estruturais envolve ações de regressões para codificação de processos; e ainda, a representação gráfica do modelo, evidenciando caminhos e diagrama. As quais são essenciais para apresentação de cargas entre questões e eixos, seus níveis de relação entre eixos e de possíveis correlações.

Costa (2015) esclarece que a abordagem quantitativa possui requisitos como amostra representativa, hipótese a ser provada e disposição de variáveis, fatores que robustecem o entendimento sobre perfis quantitativos de pesquisa. Flick (2013) complementa que na pesquisa quantitativa, a ênfase reside na mensuração, na capacidade de multiplicação da análise, e, considerando o objeto e ferramentas de pesquisa inalteráveis, dispor do atributo de apresentar os mesmos resultados.

Tenciona-se como tipo de amostragem de pesquisa a utilização de amostragem probabilística (FÁVERO; BELFIORI, 2017), a qual é aplicada quando se deseja resultados para aquilatar participações, fato que permite projeções estatísticas sobre a população em análise (CALIARI; PEREZ, 2017), tendo os elementos da população, na amostragem probabilística, probabilidade diferente de zero para pertencimento à amostra (PINHEIRO et al., 2009).

Dentre os tipos de amostragem probabilística, para esse estudo, tem-se que a pesquisa se refere a uma amostragem aleatória simples, como evidenciado por Morettin e Bussab (2010); Pinheiro et al. (2009) e Fávero e Belfiori (2017), na amostragem de forma aleatória, a probabilidade de cada elemento da população fazer parte da amostra é igual. Nesse tipo de amostragem, demanda-se que a população seja identificável, com “n” informado e acessível. Para isso, o formato de amostragem utilizado na pesquisa ocorreu de forma aleatória simples, concedendo a mesma possibilidade para participação do estudo (KASULE et al., 2015) a partir da consulta a estudantes da referida comunidade acadêmica, disponíveis a contribuir com a pesquisa.

O instrumento de coleta de dados e informações discentes utilizados na pesquisa foi a aplicação de questionário (PETRASSI; BORNIA; ANDRADE, 2021), desenvolvido no portal

*Formulários Google®*, o qual volta-se ao segmento discente universitário, atentando-se à extensão dos instrumentos e formatos de abordagem (DIEHL; TATIM, 2004).

Com amostragem probabilística, contemplando a percepção dos estudantes sobre variados aspectos que os envolvem no meio universitário, bem como a prestação e qualidade dos serviços prestados, a pesquisa analisou, por meio de questionário - ante uma perspectiva de gestão da qualidade e desempenho - a satisfação dos usuários, no tocante à disposição setorial de servidores, natureza e atividades desenvolvidas em cada setor que se relacionem às demandas discentes na referida instituição pública, a citar, atividades relacionadas a protocolo geral, setor de assuntos estudantis, restaurante universitário, central de aulas, biblioteca, laboratórios e demais setores, especificamente, sobre questões que envolvem a universidade considerando aspectos ligados à legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Para análise dos dados, a pesquisa utilizou-se de estatística descritiva e tais análises ocorreram por meio de planilha desenvolvida no software Microsoft Excel® 2010 (versão: 14.0.4760.1000) e do programa estatístico SPSS® - *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 21) para a realização de análise fatorial exploratória e regressões lineares múltiplas. A modelagem de equações estruturais foi realizada por meio do *Software for Statistics and Data Science - Stata®* (versão 17.0).

Compõe o questionário da pesquisa, 45 questões - as quais não permitiam ausência de respostas (*missing*), em que adotou-se escala tipo likert, conforme escala adotada nos trabalhos de Bülbül (2012); Severo et al. (2013); Guimarães et al. (2014); Kasule et al. (2015); Li et al. (2017); Pereira et al. (2017); Severo et al. (2017); Comin, et al. (2017); Gibari; Gómez e Ruiz, (2018); Rossato; Pinto e Müller (2020); Osti et al. (2020); para esta, com 5 pontos para resposta por múltipla escolha, distribuídas entre os 5 eixos do estudo, sendo, 9 questões fechadas por eixo: Legislação; Eficiência; Satisfação; Excelência e Inovação. A escala de 5 pontos, distribui-se entre os níveis: 1 Discordo totalmente com a afirmação; 2 Discordo parcialmente; 3 Nem concordo e nem discordo; 4 Concordo parcialmente; 5 Concordo totalmente com a afirmação. Registra-se que de acordo com Hair Jr. et al. (2009) é comum o uso de categorias de escala, como a escala Likert (cinco categorias que variam de “concordo plenamente” a “discordo plenamente”).

Inlcui-se no questionário, mais 15 questões direcionadas ao perfil do respondente (14 questões fechadas - as quais não permitiam ausência de respostas (*missing*) - e 1 questão aberta, para registro de sugestões - visando com essa questão aberta, proporcionar espaço que permita ampliação da análise, com a possibilidade de compartilhamento discente de novos pontos e argumentos (CASTRO, 2006; FLICK, 2013).

Trata-se de instrumento de pesquisa que foi validado por dois professores universitários, doutores com formação e expertises na área de administração, de educação e com pesquisas publicadas na área objeto desse estudo; e um mestre, técnico em assuntos educacionais do ensino superior, servidor público da Universidade Federal de Campina Grande, informações conforme minudenciadas no Apêndice A.

Vale destacar que a pesquisa ocorreu mediante autorização do Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina Grande (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE: 51760821.3.0000.5182, conforme estabelecido na Resolução do Conselho Nacional de Saúde, nº 510 de 07 de abril de 2016). Ainda, teve formal anuência da Universidade Federal de Campina Grande para aplicação de questionário (processo nº 23096.053281/2021-10, Termo SEI nº 1731926), por meio da Direção do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, ambiente central da pesquisa.

Hair Jr. et al. (2009) comenta que quando há modelo inspirado em outras pesquisas, é indicada a realização de pré-teste por meio da participação de respondentes semelhantes àqueles que participarão da pesquisa principal, com a intenção de analisar níveis de adequação do modelo. Para o estudo em comento, como respondentes semelhantes aos que participariam da pesquisa geral, o pré-teste utilizou-se dos alunos egressos de cursos de graduação do CDSA.

O pré-teste é um processo que possibilita burilamentos em ferramentas de pesquisa, sejam entrevistas e/ou questionários. Como benefícios, auxilia na adequação de termos, na qualidade de questionamentos, na ordem, numeração e formato de perguntas, colaboração em melhores informações e maneiras apropriadas de introdução e aplicação de instrumentos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Sobre isso, Oliveira (2014) comenta que o pré-teste possibilita melhores explicações de termos utilizados no questionário, validação da compreensão do instrumento de pesquisa (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017), ajustes e minimização do tamanho do questionário.

Vale destacar que a escolha dos egressos como respondentes para essa etapa pré-teste da pesquisa, deu-se considerando resguardar da etapa de pesquisa geral: os alunos ativos de cursos de graduação do CDSA, foco de investigação deste trabalho, tendo, para isso, como justificativa, o expresso por (SILVA; MACÊDO; SILVA, 2013), os quais comentam sobre ressalvas para esse método, ao explicarem relevantes pontos sobre intervalo de tempo entre aplicação de testes e oscilações nas condições e estado em que as pesquisas foram aplicadas.

Nesse sentido, sobre condições no contexto da atuação dos respondentes, capazes de substancialmente alterar o resultado da pesquisa, podem ser identificadas, tendo como exemplos os seguintes argumentos:

i) a realização de pré-testes com os respondentes principais para alcance do objetivo da pesquisa, resultaria ou ampliaria, em fase de aplicação de questionário principal (pesquisa central), no risco de cansaço dos alunos ativos em ações de resposta ao questionário;

ii) utilizar os mesmos respondentes para participação de pré-teste e coleta de dados final, poderia acarretar no desinteresse dos respondentes para participação de uma segunda rodada de questionário sobre a mesma temática, fato que poderia alterar o efeito prático da pesquisa e fazer com que os alunos tivessem outras percepções/direcionamentos sobre o estudo, e ainda;

iii) possibilitaria vieses de pesquisa, tendo em vista, o efeito memória dos respondentes – alunos ativos – sendo estes os mesmos respondentes como participantes de formulário pré-teste e de pesquisa final (coleta de dados central), os quais poderiam, com essa dupla interação de respondentes sobre o mesmo estudo, preencher o segundo questionário (a pesquisa principal), com base no que já foi registrado no pré-teste, mesmo que a pesquisa e estruturação das perguntas tenham sofrido amplos ou sutis ajustes.

Referente à aplicação do instrumento de coleta de dados como pré-teste, mediante formulário eletrônico, foram enviados 840 e-mails para os contatos de egressos de cursos do CDSA, tendo como período de coleta dos dados o mês de outubro de 2021. Como respondentes, 68 alunos egressos participaram do pré-teste, aspecto relevante durante a elaboração de pesquisa científica, capaz, conforme Hair Jr. et al. (2019), de possibilitar a visualização de padrões estruturais por meio de teste piloto.

Igualmente, sobre a realização de pré-teste, Lakatos e Marconi (2003) expressam que esses procedimentos asseveram maior precisão no desenvolvimento da pesquisa, e oportunidade de o pesquisador identificar escusadas perguntas, necessidades de complementação ou supressões.

Para o tamanho da amostra da pesquisa envolvendo discentes ativos, o estudo considerou o expresso por Fávero e Belfiori (2017), com um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Destarte, a partir da população de 966 alunos ativos (PRE, 2021), o valor mínimo para a amostra foi de 283 respondentes, quantitativo este que garante a representatividade da amostra.

Sobre a extensão da amostra, Hair Jr. et al. (2019), explicam que o tamanho da amostra, de preferência, precisa ser de 100 observações ou mais. Sugerem-se amostras com

200 respondentes ou mais, devendo ser ampliadas à medida que o número de variáveis e o número de fatores aumentam.

Ainda, Hair Jr. et al. (2019), comentam que, como regra geral, considerando a relação proporcional de observações para variáveis registradas no trabalho, é aceitável, no mínimo, 5 vezes o número de respondentes para cada variável a ser analisada. Nesse mesmo sentido, como critério para o tamanho da amostra, tem-se o adotado no trabalho de Comin et al. (2017), os quais consideraram em pesquisa envolvendo 19 questões, o critério de que, para cada variável, tenha, no mínimo, 5 respondentes.

Após a realização satisfatória do pré-teste e de estatísticas descritivas da caracterização dos respondentes da pesquisa, prosseguiu-se com a aplicação do questionário aos alunos ativos. Considerando o termo população como o compêndio de elementos sob investigação; um conjunto de entes com, no mínimo, uma característica comum (CRESPO, 2009) e o termo amostra como um subconjunto dessa população (CRESPO, 2009; MORETTIN; BUSSAB, 2010), identificou-se como população, 966 alunos ativos (PRE, 2021), para a execução central de coleta de dados de pesquisa da tese e, como amostra do estudo, participaram 284 respondentes. Salienta-se que a aplicação do questionário, com os alunos ativos, ocorreu no mês de outubro de 2021, mediante aplicação de formulário eletrônico, enviado para 980 e-mails de contatos de alunos ativos de cursos de graduação do CDSA.

As supraditas percepções de egressos e alunos ativos possibilitaram à pesquisa o desenvolvimento de análises comparativas entre egressos (em fase de pré-teste do estudo) e os alunos ativos, ao relacionar níveis de resposta; comparar escalas e médias de respostas sobre cada eixo; realizar teste T, contendo análises entre estes dois grupos investigados; e propiciar apresentar dupla avaliação e comparações sobre sugestões para o contexto acadêmico superior federal, além de relacioná-los e discuti-los em distintas seções do trabalho, ao classificar pontos de vista de egressos (graduados) e alunos ativos, mesmo havendo dissonâncias quantitativas entre os dois grupos comparados (COSTA, 2015). Por mais que haja quantificação e análises estatísticas, essas descobertas raramente são obtidas por meio apenas de regressões ou análises lineares (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Também, para o desenvolvimento da pesquisa, foi verificado o grau de confiabilidade – conceito este, que para Hair Jr. et al. (2009, p. 101) trata-se de grau em que uma variável (ou conjunto delas) "é consistente com o que se pretende medir. Se múltiplas medidas são realizadas, as medidas confiáveis serão muito consistentes em seus valores", sendo o Alfa Cronbach, coeficiente que mensura a consistência das variáveis do estudo e a confiabilidade e consistência do instrumento de pesquisa (COMIN et al., 2017; GASPAR; SHIMOYA, 2017).

Sobre o Alfa de Cronbach, Hair Jr. et al. (2009) comentam que o alfa de Cronbach mínimo aceito é de 0,70, podendo chegar a 0,60, se trata-se de pesquisa exploratória.

Procedeu-se com análise de correlação de Pearson visando mensurar possível indicativo de relação no processo de regressão múltipla entre as variáveis estudadas (SEVERO et al., 2017). Adicionalmente, foram realizados testes Kaiser-Meyer-Olkin - KMO e de Esfericidade de Bartlett, este último, conforme Hair Jr. et al. (2009), trata-se de teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação.

Conforme expresso por Sabadin; Severo e Guimarães (2019) trata-se de testes que visam verificar a confiabilidade e a provável normalidade dos dados. Para Assis; Sousa e Linhares (2020) o uso de teste como o de Bartlett pode ser utilizado para verificar a homocedasticidade das populações estudadas.

Enfatizam Severo; Dorion e Guimarães (2017) que o teste KMO e teste de Bartlett indicam se as variáveis estão correlacionadas, sendo visto como significante, teste de Bartlett, com valor menor ao exigido que é 0,05 ( $p < 0,05$ ) (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017). E como significante Kaiser, Meyer e Olkin - KMO, superior a 0,5 (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017), valores adequados, os quais salientam a normalidade dos dados (SEVERO et al., 2017).

Ainda, Fávero e Belfiori (2017) demonstram com relação ao teste KMO e adequação global da análise fatorial, a seguinte escala: entre 1,00 e 0,90, muito bom; entre 0,90 a 0,80, boa; entre 0,80 a 0,70 média; de 0,70 a 0,60, razoável; de 0,60 a 0,50, má; e menor que 0,5, inaceitável.

O tratamento dos dados envolveu regressão linear múltipla, o qual, mediante comentado por Triola (2008; 2017), Crespo (2009) e Severo; Dorion e Guimarães (2017) refere-se a procedimento que se utiliza de medidas cujo objetivo reside na análise da relação entre as variáveis da pesquisa, sendo, “variável resposta  $y$  e duas ou mais variáveis preditoras” (TRIOLA, 2017, p. 570).

Severo et al. (2017, p. 9) esclarecem que no tocante a tratamentos envolvendo a Regressão Linear Múltipla, trata-se de procedimento que “indica os efeitos cumulativos de um grupo de variáveis explanatórias ( $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ , etc.) em uma variável dependente ( $Y$ ) os efeitos separados de estas variáveis explanatórias ( $Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_0$ )”.

Sabadin; Severo e Guimarães (2019) complementam que referente à regressão linear múltipla, esta técnica aborda variáveis que buscam explicar o modelo, tendo sua aplicabilidade a partir da observância se as correlações entre as variáveis explicativas são

elevadas, buscando identificar níveis de dependência de uma para com as outras. Trata-se, portanto, de uma das técnicas utilizadas para o desenvolvimento dessa pesquisa.

Foi realizado ainda, Análise de Variância - ANOVA, com o objetivo de determinar se as amostras de dois ou mais grupos aparecem de populações com médias idênticas (HAIR Jr., et al., 2009; PINHEIRO et al., 2009), busca-se, dessa forma, segundo estes autores, verificar se as médias apresentam disparidades significativas. Nesse mesmo sentido, comentam Paese; Caten e Ribeiro (2001); Severo; Dorion e Guimarães (2017), Guimarães; Severo e Vasconcelos (2017), e Sabadin; Severo e Guimarães (2019), ao afirmarem que a Análise de Variância - ANOVA trata-se de procedimento estatístico que possibilita analisar a possível existência de diferenças significativas entre os grupos estudados.

Esse estudo corrobora com avaliações sobre a existência de normatização e padronização na instituição foco do estudo, no tocante às políticas inerentes às práticas administrativas e sua tomada de decisão. Destarte, contribuiu - conforme conceituações e interpretações previamente registradas nessa perquirição - na mensuração e avaliação de uma estrutura eficiente, eficaz e efetiva, a partir da investigação concernente entre a burocracia administrativa e sua relação com as demandas e atividades executadas em centro de ensino superior.

Este, portanto, é um dos enfoques justificativos do trabalho, uma vez que não se tem com profundidade, estudos que contemplem tais análises – que apresentem as referidas dimensões e aspectos desta pesquisa, sobretudo no Brasil - alusivos à eficiência e melhor prestação de serviços públicos educacionais, a partir das variáveis e contextos propostos e apresentados nessa investigação.

Uma vez que, para este estudo em comento, consideram-se avaliações e perspectivas discentes, além das relações de excelência e satisfação dos serviços, desenvolvidos pelo meio acadêmico universitário federal. Observa-se que os artigos publicados e estudos centralizados sobre a temática da “gestão universitária” – arrolados nessa pesquisa - apresentam incipiência de análise, singularmente, no tocante a avaliações de segmento universitário e levantamentos em organização pública, federal, de ensino superior, gestada a partir de projeto expansionista acadêmico. Sobre esses citados fatores, a abrangência do problema de pesquisa e objetivos averbados residem a pertinência e originalidade desta disquisição.

### 3.5 Descrição e Suporte Metodológico

Para a elaboração e adaptação de questionários, a pesquisa estruturou-se fundamentada em aspectos legais, conforme autores, legislação e decretos expressos no Quadro 6 – Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores.

Para o desenvolvimento do trabalho, a pesquisa utilizou como base e suporte, a metodologia aplicada no estudo de Mainardes; Alves e Raposo (2011), relativo às tipologias, modelos, conceitos e comparações entre instituições para desenvolver formato de análise, investigação e mensuração dos objetivos da pesquisa.

O estudo apoiou-se no trabalho de Mainardes; Alves e Raposo (2012), ao discorrer, utilizando-se de regressão linear múltipla, sobre a percepção dos estudantes, por meio da aplicação de questionário, visando identificar suas expectativas sobre a universidade, como cruciais atores desse processo e parte interessada; e em Mainardes; Alves e Raposo (2013a), ao utilizar-se de modelo de questionário avaliativo sobre índices de satisfação referentes aos serviços prestados na universidade.

Para esta tese, foi considerada a pesquisa direcionada a estudantes de curso superior da Universidade Pública do Estado de Santa Catarina, desenvolvida por Pereira (2018a) e voltada à análise sobre satisfação discente e elaboração de pesquisa, com base em amostra probabilística.

As pesquisas de Ani; Ngulube e Onyancha (2014) e Ani; Edem e Ottong (2010) forneceram formatos de avaliação sobre a disponibilidade de equipamentos no ambiente universitário. O modelo de pesquisa desenvolvido por Tan et al. (2017) auxiliou na análise sobre o compromisso organizacional universitário com o desenvolvimento ambiental em ações de ensino pesquisa e extensão, perspectivas, sobretudo, que exerceram influência para a elaboração da questão INV3, no eixo de Inovação, focando tal discussão, sobre como esses aspectos podem influenciar níveis de inovação e a qualidade dos serviços universitários oferecidos.

As abordagens realizadas por Janissek et al. (2017); Karahoca e Kurnaz (2014) e Mineiro et al. (2018), subsidiaram a compreensão sobre elementos relacionados à inovação, a partir do estudo sobre o conjunto de práticas de gestão consideradas inovadoras no contexto das universidades públicas, por meio de instrumento validado, com pesquisa utilizando análise fatorial exploratória, utilizando as seguintes dimensões: gestão organizacional; modernização dos processos; e gestão de pessoas, com itens de questionamentos distribuídos



nestes supracitados fatores. Além de considerar na pesquisa, índices de confiabilidade (Alfas de Cronbach).

Estudos de Bassi (2018; 2019) e Bassi; Clerici e Aquino (2018) fomentaram a utilização de modelo de pesquisa e questionários envolvendo discentes do segmento da academia, especialmente visando elaboração de análise fatorial exploratória, regressões, modelagem de equações estruturais e demais tratamentos estatísticos, voltados às pesquisas de satisfação discente sobre a educação superior.

O formato de pesquisa desenvolvido por Caliari e Perez (2017), ao inquirir sobre Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs no ensino superior presencial, colaborou para análise de formatos de pesquisas com alunos, por meio da aplicação de questionário e direcionamento de questões - utilizando-se como técnica estatística, para tratamento dos dados, a regressão linear múltipla e a análise fatorial - para análise e discussão sobre fatores que influenciam inovações tecnológicas e variáveis que favorecem o desenvolvimento de novas e eficazes estratégias de ensino e gestão nas instituições de ensino superior.

Sobre a definição das partes interessadas no ambiente acadêmico, nesse caso, tratando-se sobre os discentes, esse estudo se apoia em pesquisa desenvolvida por Mainardes; Alves e Raposo (2013b) ao desenvolver pesquisa e listar quais atores se inserem no contexto das partes interessadas, informações estas que foram relevantes para definição de segmento para análise e demais encaminhamentos tentados nesta pesquisa.

A abordagem de Muntean et al. (2011) auxiliou medições e análise de desempenho universitário a partir de estrutura de avaliação baseada nos fatores: envolvimento da administração; capacitação de usuários; canais de comunicação e nível das informações prestadas; visão e informações financeiras e operacionais; pessoas e processos.

O modelo adotado por Bologna et al. (2009) e Sabau et al. (2009), tido como projeto de ensino superior de tecnologia da informação, por meio de Avaliação de Planejamento de Recursos cujo objetivo foi inserir atividades de excelência a partir de informações precisas e de preservação do controle interno universitário, potencializou o estudo proposto, por meio da elaboração de questionário tendo como suporte a fundamentação feita por esses autores para classificação de pontos críticos na universidade.

No tocante às análises de áreas e fatores como: comunicação vertical e horizontal e seus canais formais de comunicação entre partes interessadas; além de considerar a estrutura, organização, comunicação entre departamentos/setores da universidade e usuários, treinamento e capacitação de usuários, a pesquisa buscou fortalecer a compreensão sobre aspectos organizacionais e tecnológicos disponíveis à instituição.

No que diz respeito a essa relação institucional, para compreender a perspectiva de fornecimento de serviços - internos e externos – foram analisadas dotações orçamentárias e os recursos recebidos por meio do governo federal e agentes políticos, destinados à autarquia e centro avaliado.

Além da capacidade de avaliação e sistematização de informações, sob uma perspectiva de inovação no serviço público, a sobredita análise, em seu bojo de pesquisa, assume o caráter de formulação de ideias, definições, readequações e evidenciações de teorias, modelos e propostas, com o intuito de compreender os objetivos, as expectativas dos usuários e demandas organizacionais, a fim de, então, corroborar e alinhar-se à realidade e necessidades das aludidas diversas estruturas e dinâmicas administrativas das instituições federais de educação superior.

À guisa de explicação, levando em conta diferenças e correlações entre as variadas áreas de ensino, o perfil do campus e seus aspectos<sup>34</sup> locais, econômicos e sociais, no que diz respeito aos campus da UFCG de Sumé, intentou-se, a partir desses questionamentos, avaliar e mensurar, por meio da visão discente, quais os possíveis desafios administrativos-gerenciais encontrados neste centro, a partir da criação de modelo de avaliação que concatene tais perspectivas apresentadas na pesquisa, que fomente essa análise e que contribua para replicações, reavaliações e/ou melhorias em diversos centros e instituições de ensino superior.

Ademais, diante do âmago avaliativo, além da estruturação de modelo instrumento de avaliação que proporcione a mensuração de pertinentes critérios, voltados à elaboração de diagnósticos e acurada tomada de decisão no meio acadêmico organizacional - a partir das contribuições evidenciadas pelo segmento discente - como ferramenta, resultado prático e efetivo dessa pesquisa, buscou-se favorecer direcionadas e planejadas atuações no meio acadêmico universitário, visando aprimoramento de resultados organizacionais e maior eficiência, podendo, além disso, serem propostas readequações de instrumentos avaliativos já existentes, e/ou específicas e setorizadas sugestões de criação/aperfeiçoamento de ferramentas, modelos, correlações, além da composição de novas estruturas que contribuam com o desenvolvimento organizacional e com a gestão universitária, quanto aos objetivos de manutenção e ampliação de racionalização administrativa.

---

<sup>34</sup> Mediante situação do objeto de estudo, a partir de dados sobre a localidade de atuação do centro acadêmico, a partir de suas especificações de atuação por áreas do saber, níveis de acesso às políticas acadêmicas de auxílio estudantil e discussões sobre desigualdades e potencialidades locais. Trata-se de discussões que favoreçam a compreensão do escopo da pesquisa, ao possibilitar exprimir características que apresentem impacto causal com a gestão universitária, refletidos no objeto de estudo, capazes de alinhar, aperfeiçoar ou reforçar interpretações sobre o comportamento e atuação da instituição.

Trata-se, portanto, de um estudo descritivo, exploratório, realizado a partir do levantamento documental e bibliográfico em instituição pública de educação superior federal, por meio de consultas a bancos de dados e portais governamentais, de pesquisas de campo, abarcando aplicações de questionários a usuários de serviços públicos de educação, tendo como cunho, uma perspectiva de abordagem quantitativa e qualitativa, com ações seccionadas e planejadas, voltadas à análise sobre específica realidade da gestão universitária.

Tem-se como fruto prático e material desta análise, a elaboração de modelo capaz de fornecer às instituições de ensino superior, forma de instrumentalização avaliativa - atualizada, sistêmica e correlacionada às dinâmicas da promoção do ensino superior, a partir do estudo em instituição localizada no interior do estado da Paraíba – e que auxilie, sobretudo, múltiplas instituições de ensino do Brasil e de outros países, para o alcance de objetivos organizacionais, ampliação da satisfação dos usuários, maior eficiência e eficácia administrativa, simplificação de processos e cumprimentos de medidas governamentais.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Destaca-se nessa seção aspectos e dados relacionados ao Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, de modo a subsidiar discussões referentes às percepções discentes sobre eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação. Sucede-se, neste ponto do trabalho, subseção contendo resultados e análises quantitativas referentes às avaliações realizadas com discentes, mediante alinhamento aos objetivos desse trabalho e em consonância com o problema de pesquisa registrado.

### **4.1 Dados e Caracterização do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA**

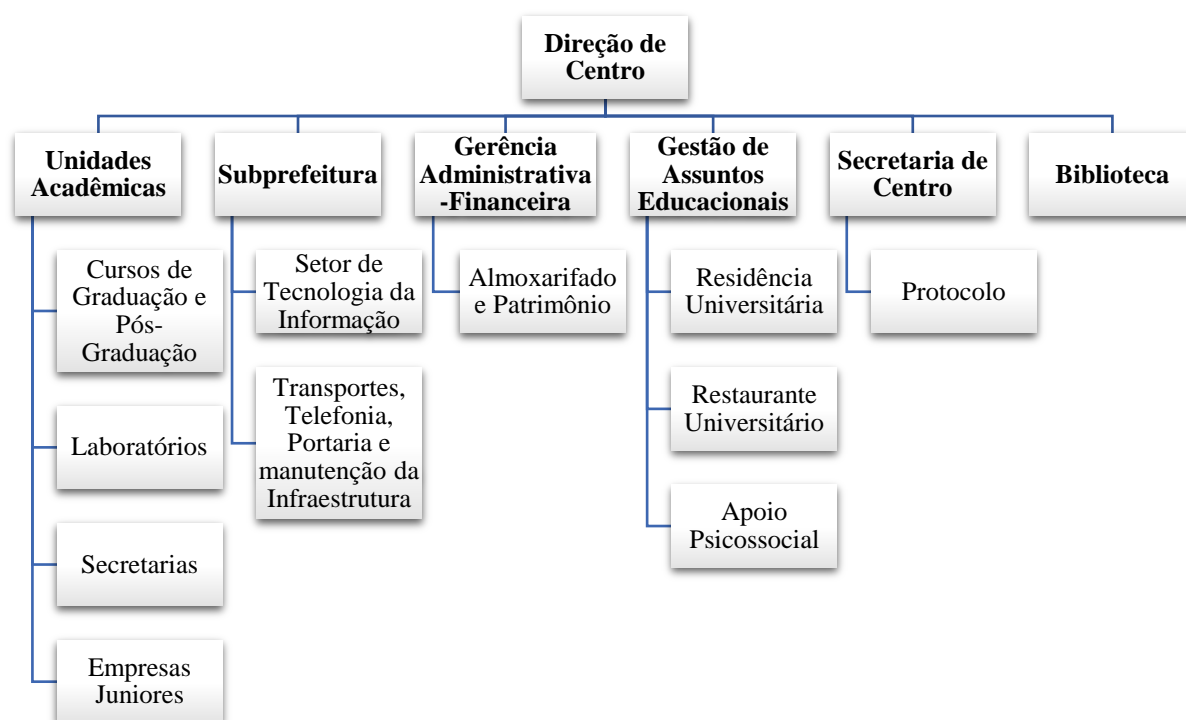
Estruturalmente, o CDSA dispõe de ambiente de professores com 22 salas, duas centrais de aulas, cada uma com 14 salas, com capacidade individual para 50 alunos. O CDSA dispõe de 3 centrais de laboratório, reunindo ambientes referentes a laboratórios de variadas áreas do conhecimento (CDSA, 2020).

Ainda, há restaurante universitário, residência feminina, residência masculina, além de prédios e ambientes para sala de direção e vice-direção, setores de Gestão Administrativo-Financeira, setor de Gestão de Assuntos Educacionais, setor de assistência estudantil com assistente social, psicólogo e nutricionista, ambiente de Tecnologia da Informação, prédio da subprefeitura do CDSA, ambientes de coordenação de cursos e Unidades Acadêmicas, auditório, quadra poliesportiva, minicampo, prédio com empresas junior's, minifazenda experimental, dentre outros ambientes (CDSA, 2020).

Ressaltam-se dados desses ambientes no trabalho, tendo em vista que cada estrutura acadêmica universitária pode possuir condições infraestruturais variadas que impactem percepções discentes e influenciem avaliações e a qualidade dos serviços prestados (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015; BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

A Figura 18 expõe o organograma do CDSA, destacando setores principais e demais ambientes da universidade; os quais viabilizam o funcionamento organizacional do centro (NASCIMENTO et al., 2016). O entendimento sobre como se estruturam setores no CDSA torna-se essencial para melhor compreensão de potencialidades, desafios, comunicação e atendimentos a critérios normativos, considerando níveis de satisfação, eficiência, excelência e inovação no contexto universitário, uma vez que salienta linhas diretas de comunicação, reportes e hierarquização a setores específicos.

**Figura 18 – Estrutura Organizacional do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021), a partir de dados do CDSA (2021).

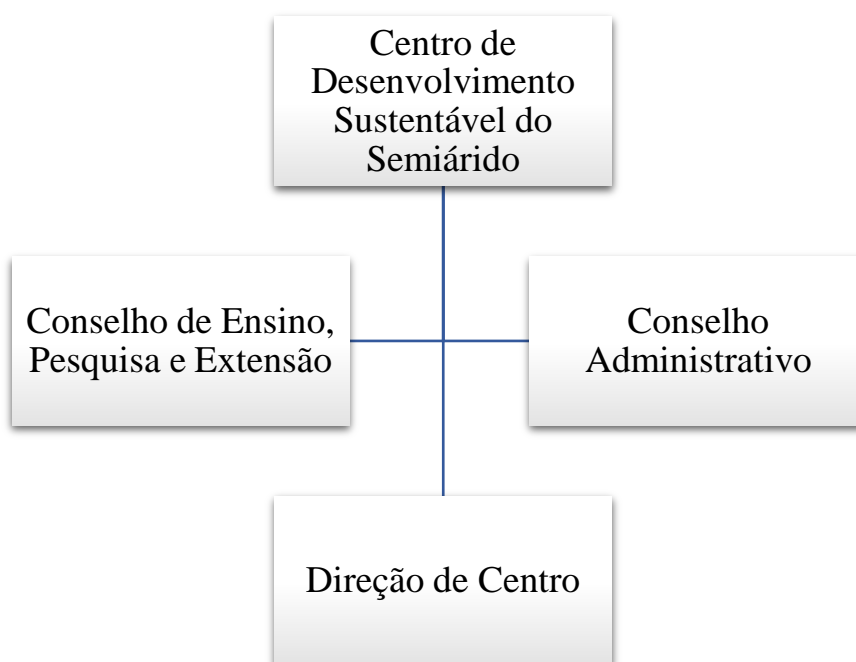
A Figura 18, ao destacar setores relacionados às atividades acadêmicas do CDSA, também registra ambientes diretamente relacionados à percepção discente sobre satisfação e excelência nesses locais, os quais envolvem questões infraestruturais, atendimentos em cada ambiente, cumprimentos legais e demais prestações de serviços aos alunos, fato que corrobora com a necessidade de análise sobre a percepção deste supradito segmento universitário sobre os serviços oferecidos no meio educacional superior.

Nesse mesmo direcionamento, a Figura 19 salienta a relação entre o Centro, o CDSA, com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, com o Conselho Administrativo e com a Diretoria, ao destacar, conforme Regimento Geral da UFCG, aprovado por meio da Resolução 04/2004, em seu Art. 27, que o Centro “é instância executiva, deliberativa, normativa e de gestão contábil e financeira no seu âmbito, efetua a articulação acadêmico-administrativa entre as Unidades Acadêmicas para execução de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão”.

Em seu Art. 28, o referido Regimento da UFCG expressa que “o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é órgão máximo de deliberação do Centro em matéria de ensino, pesquisa e extensão”, ainda, em seu Art. 31, exposto no aludido Regimento, observa-se que “o

Conselho Administrativo é órgão máximo em instância administrativa”, tendo, dentre suas atribuições: “IV – estabelecer normas e procedimentos administrativos no âmbito do Centro [...]”. A Figura 19<sup>35</sup> revela a estrutura sobre esse específico enlace organizacional para tomada de decisão:

**Figura 19 - Recorte de Organograma Funcional do CDSA**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021), a partir de dados do CDSA (2021); UFCG (2018); e Resolução<sup>36</sup> nº 04 de 2004.

Exprimem-se, diante desse contexto normativo de funções para deliberações administrativas, as responsabilidades e capacidades para execução de atividades e organização para tomadas de decisão no ambiente universitário, considerando sobrepujadas regulações e determinações supraleais.

A Tabela 11, sobre o quantitativo de alunos ingressantes em cursos de graduação no CDSA, demonstra a participação discente em cursos superior no CDSA, de 2009, primeiro ano de atuação do centro educacional superior, até o ano de 2021, compreendendo a faixa

<sup>35</sup> Aditivamente à Figura 19, registra-se a continuidade do organograma funcional, nesse caso, estendendo-se para além do ambiente organizacional do CDSA e abarcando toda a UFCG, conforme registrado no Anexo A – Organograma da UFCG, conforme documento disponível em Plano de Integridade da Universidade Federal de Campina Grande, de 30 de novembro de 2018, aprovado mediante Portaria de nº 309 de 30 de novembro de 2018.

<sup>36</sup> Resolução nº 04/2004 a qual aprova o Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande.

temporal de 2009 a 2021, destaca-se o total de 3.648 alunos que ingressaram em cursos no CDSA.

Vale salientar que no ano de 2009 os cursos tecnológicos – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública e o Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia não foram oferecidos. Tendo início como oferta do CDSA a partir de 2010 (CDSA, 2021). Referente à redução no quantitativo de alunos ingressantes em cursos do CDSA em 2021, tal fato pode estar relacionado à própria gestão universitária e seus índices de cumprimento normativo, eficiência, satisfação, excelência e inovação, mediante percepção discente, e/ou, ainda, relacionado à pandemia da COVID-19, (de SARS-CoV-2), declarada em 11 de março de 2020 (OMS, 2020), situação sanitária, a qual inseriu universidades e demais organizações de ensino em formato de trabalho remoto<sup>37</sup>, fatores que podem ter comprometido os índices de entrada nos cursos de graduação do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA.

Importante ressaltar que independentemente das adversidades organizacionais que as organizações de ensino superior enfrentem, critérios estabelecidos aparatos legais, medidas de satisfação, eficiência e excelência na prestação dos serviços públicos, bem como seu fomento à inovação, são critérios exigidos às organizações sob quaisquer circunstâncias. Não se tratando de índices ou alcances de objetivos facultativos. A responsabilidade organizacional, para com seus objetivos e missão, precisa ter atuação contínua, com foco em melhorias sistêmicas, estratégicas e racionais (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011; LIMA, 2013).

---

<sup>37</sup> Especificamente sobre o caso do CDSA/UFCG, as atividades presenciais de ensino, pesquisa e extensão, além das atividades administrativas presenciais, foram suspensas em 17 de março de 2020. As atividades acadêmicas foram reiniciadas de forma remota como período 2020.3 extraordinário, em 01 de setembro de 2020 e finalizadas em 05 de dezembro de 2020, sendo, este período, regulamentado internamente pela Resolução UFCG nº 06/2020, e posteriormente, pela Resolução UFCG nº 11/2020 e Resolução UFCG nº 11/2021, resoluções que normatizaram institucionalmente os períodos 2020.1 extraordinário e 2020.2 extraordinário, respectivamente, no CDSA e em toda a Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

Tabela 11 - Quantitativo de alunos ingressantes em cursos de graduação no CDSA

<b>CURSO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Total</b>
<b>Eng. De Biotecnologia e Bioprocessos</b>	50	48	52	48	48	45	22	33	30	44	44	41	15	520
<b>Engenharia de Produção</b>	50	49	50	48	51	54	43	40	37	45	50	42	25	584
<b>Engenharia de Biosistemas</b>	51	50	48	39	48	44	32	35	29	41	38	44	19	518
<b>Curso Sup. De Tec. em Agroecologia</b>		43	42	49	49	49	20	23	32	43	47	47	20	464
<b>Educação do Campo (LIC)</b>	50	22	49	50	44	33	18	24	30	45	40	40	0	445
<b>Ciências Sociais (LIC)</b>	50	49	51	50	49	50	39	30	36	50	50	49	22	575
<b>Curso Sup. De Tecn. Em Gestão Pública</b>		50	50	53	51	52	43	50	51	49	50	50	29	578
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>311</b>	<b>342</b>	<b>337</b>	<b>340</b>	<b>327</b>	<b>217</b>	<b>235</b>	<b>245</b>	<b>317</b>	<b>319</b>	<b>313</b>	<b>130</b>	<b>3.684</b>

Fonte: CDSA, (2021). (Gestão de Assuntos Educacionais – GAE).



A Tabela 11, ao expressar o quantitativo de alunos ingressantes no ensino superior por meio do CDSA, atua como agente de transformação social, ao promover a educação superior e ampliar seu acesso. Neste ponto, sobre a missão do CDSA, registra-se que o campus possui o seguinte direcionamento:

Destinado a oferecer educação superior pública prioritariamente à população residente no semiárido brasileiro – a que apresenta os menores IDH e IDEB do país – e especialmente aos povos do campo, o CDSA/UFCEG irá desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em áreas do conhecimento científico fundamentais para o desenvolvimento sustentável destas populações [...] (CDSA, 2008, p. 9).

Comungando com as intenções da UFCEG, ao destacar como instituição a seguinte Visão, “[...] busca a sua consolidação como instituição de referência na promoção da educação superior” (UFCEG, 2018), o CDSA encontra-se no cerne das discussões e intenções organizacionais que se voltem à formação superior de excelência. Para isso, focando no cumprimento da missão e visão, a instituição alicerça-se nos seguintes valores institucionais:

- Respeito à pessoa enquanto indivíduo, cidadão, membro da Instituição e da comunidade externa;
- Respeito à diversidade de pensamento, assegurando a pluralidade de opiniões;
- Convivência na diversidade, de tal modo que sejam respeitadas as diferenças e as divergências;
- Disseminação de todas as formas de conhecimento pertinentes à Instituição, democratizando continuamente o acesso;
- Produção e inovação de conhecimentos científicos e tecnológicos que respondam a demandas sociais;
- Compromisso com a sua missão e os seus objetivos, privilegiando-a em detrimento de interesses particulares individuais ou de grupo;
- Meritocracia (UFCEG, 2018, p. 7-8).

Tratam-se de missão, visão e valores organizacionais que demandam cumprimentos legais e a necessidade de atenção a melhorias no atendimento ao público e fomento do ensino superior à luz de perspectivas de eficiência, excelência, satisfação de usuários e inovação no âmbito público.

No tocante à relevância do CDSA para a formação de alunos na região do Cariri Paraibano, destaca-se o quantitativo de alunos graduados, entre 2012.2 a 2020.1, conforme Tabela 12. A visão sobre o cenário de graduados entre o referido período expressa a atuação do centro, período a período, como organização formadora, sendo estas, informações relevantes dentro o cabedal organizacional - os quais podem ser manifestos em números - e auxiliar para avaliações qualitativas e quantitativas sobre critérios direcionados à eficiência, à satisfação e excelência na formação pública, federal e superior.

Considera-se, para isso, que níveis de formação discentes atuam como indicadores proporcionais ao rendimento organizacional. Seus números de formação superior expõem

relevantes dados e estruturas sobre as quais se fundamentam este Centro de universidade. É sobre esse cenário formativo de alunos com graduação que o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido se estrutura.

São entendimentos e argumentações que se nivelam às compreensões de Lima e Wood (2014), sobre a atuação da universidade e sua responsabilidade para promover positivas transformações no meio em que está inserida, melhorando a vida das pessoas, capacitando-as, e gerando conhecimento e avanços tecnológicos – conforme expresso por Bolzan (2006). Argumentos corroborados ainda por Boni e Gasper (2012), os quais atrelam o papel da universidade à geração de conhecimento e seus impactos para o Estado e Mercado, na busca por geração de desenvolvimento.

Tabela 12 - Quantitativo de Alunos Graduados

Curso	2012	2013	2013	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017	2018	2018	2019	2019	2020	Total
	.2	.1	.2	.1	.2	.1	.2	.1	.2	.1	.2	.1	.2	.1	.2	.1	
Eng. De Biotecnologia e Bioprocessos				5	9	6	17	8	5	9	6	5	9	8	8	2	97
Engenharia de Produção				5	5	3	16	4	16	7	9	6	30	10	22	8	141
Engenharia de Biosistemas				3	10	3	5	0	6	7	4	3	14	3	7	1	66
Curso Sup. De Tec. em Agroecologia		15	0	11	8	13	10	12	4	18	12	5	8	1	7	2	126
Educação do Campo (LIC)		20	11	3	7	2	16	7	9	7	8	7	3	12	8	1	121
Ciências Sociais (LIC)		11	19	7	3	14	13	4	10	18	9	10	10	7	5	4	144
Curso Sup. De Tecn. Em Gestão Pública	21	6	17	9	9	3	10	6	10	7	21	11	9	17	20	3	179
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>43</b>	<b>51</b>	<b>44</b>	<b>87</b>	<b>41</b>	<b>60</b>	<b>73</b>	<b>69</b>	<b>47</b>	<b>83</b>	<b>58</b>	<b>77</b>	<b>21</b>	<b>874</b>

Fonte: CDSA, (2021). (Gestão de Assuntos Educacionais – GAE).

Conforme Tabela 12, compreendendo o período de 2012.2 a 2020.1, o total de 874 graduados no CDSA, destaca-se a participação do Centro na formação do ensino superior promovida na região do Cariri. Vale reforçar que, considerando a natureza e peculiaridades de cursos e interstícios de avaliações, os graduados referentes ao período de 2012.2 a 2020.1, expressos da Tabela 12, participaram de externas avaliações governamentais a partir do ENADE, cujos resultados encontram-se classificados na Tabela 9 – Detalhamento de Indicadores de Qualidade de Cursos do CDSA.

Nesse ponto, é trazido à discussão o protagonismo das universidades evidenciado por Nóvoa (2018), ao comentar que estes são espaços de ensino fundamentados na geração de diálogos, com análises sobre temas sensíveis à sociedade, como saúde, habitação, trabalho e meio ambiente, direcionados ao desenvolvimento por meio da ciência e tecnologia.

É nesse contexto de formação educacional que percepções discentes sobre os serviços prestados assumem a relevância de possibilitar melhorias organizacionais, administrativas, em ações de ensino e demais atividades executadas pela organização.

A avaliação da universidade e suas escolhas aglutinam aspectos do dia a dia discente e da atuação universitária administrativa, a qual passa por processos de planejamento, comunicação organizacional entre as partes envolvidas, e compreende todo o ciclo formativo do aluno no meio acadêmico.

#### 4.1.1 Execução Orçamentária do CDSA de 2019 a 2021

Para melhor entendimento sobre adversidades e possibilidades do centro, registram-se os desafios orçamentários ou potencialidades de investimentos que se impõem a este ambiente universitário.

A Tabela 13 expõe o quantitativo de recursos direcionados à assistência estudantil em 2019, ao salientar Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação – PAEG, recursos direcionados ao Restaurante Universitário – RU e à residência universitária. Apresentando 162 alunos como beneficiários no programa PAEG, 60 alunos contemplados no programa RU e 65 alunos que se beneficiam com a residência universitária.

Referente ao PAEG, concerne em auxílio criado pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários da UFCG, o qual foi implantado desde 2009 e demanda do discente atendimentos a critérios socioeconômicos, de acordo com informações da Pró-Reitoria de

Assuntos Comunitários (2021). Registra-se que essa é uma política universitária em conformidade com o exposto no Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, (DECRETO nº 7.234/2010), em que, consoante Art. 2º, IV, versa sobre o direcionamento de objetivos para a promoção da inclusão social por meio da educação.

Trata-se, portanto, de movimentações financeiras em 2019, no valor de R\$ 1.038.400,00, as quais são responsáveis por prestar serviços aos estudantes no âmbito universitário. A compreensão sobre possíveis recursos recebidos, assistências estudantis e participação dos estudantes em programas no âmbito universitário proporcionam auxílios para melhor percepção desse segmento no tocante ao atendimento prestado na universidade, sendo, dessa forma, subsídios para o favorecimento de avaliações e entendimentos no tocante a níveis de satisfação dos estudantes, em análises no referido centro da universidade em questão. Inclusive, fomentando percepções discentes que auxiliem em melhorias diante de critérios de inovação (KARAOCA; KURNAZ, 2014).

**Tabela 13 – Assistência Estudantil em 2019, valores em Reais (R\$)**

	<b>Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação (PAEG)</b>	<b>Programa Restaurante Universitário (RU)</b>	<b>Residência Universitária</b>
<b>Número de beneficiários</b>	162	60	41 alunos (Residência Masculina) 24 alunos (Residência Feminina)
<b>Valor do auxílio em R\$</b>	350,00	-	-
<b>Total mensal em R\$</b>	56.700,00	-	-
<b>Total anual em R\$</b>	680.400,00	385.000,00	-
<b>Total em 2019</b>	<b>1.038.400,00</b>		

Fonte: CDSA, 2021. (Gestão de Assuntos Educacionais – GAE).

A respeito das discussões sobre os serviços universitários fornecidos aos estudantes, é reforçado o entendimento de Mainardes; Alves e Raposo (2011), os quais apontam que, para o alcance de níveis de excelência na universidade, é essencial que existam análises sobre graus de progresso dos alunos, noção sobre a estrutura física disponível e a capacidade de recebimento de alunos em suas instalações, de modo a

colaborar com informações que confluem com a ampliação a eficiência dos serviços fornecidos.

A Tabela 14 expressa informações sobre a assistência estudantil, considerando o ano de 2020. Merece destaque o aumento no quantitativo de beneficiários em Programa de Auxílio de Ensino de Graduação – PAEG, em que 179 alunos - de um universo de 966 estudantes ativos no período acadêmico 2020.2e extraordinário (PRE, 2021) - foram contemplados com recursos financeiros no valor de R\$ 300,00 - quando comparado com os dados de 2019, Tabela 13.

Outros programas de suporte ao estudante foram registrados na universidade, merecendo destaque programas direcionados à aquisição de chips de celular e de planos de dados, os quais se tornaram serviços prioritários, tendo em vista a suspensão de atividades<sup>38</sup> presenciais na universidade, exarada em 17 de março de 2020, devido à pandemia da COVID-19. A disponibilidade de equipamentos, chips e serviços de planos de dados a estudantes, sobretudo, àqueles de baixa renda, visa contribuir com processos de acesso às atividades remotas desenvolvidas no meio acadêmico da universidade.

São políticas e ações universitárias que se ajustam ao perseguido pelo Decreto nº. 7.234, de 10 de julho de 2010 sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES, o qual tem como objetivo ações de melhoria das condições de estudantes no ensino superior, minimização das desigualdades sociais, por meio da assistência à moradia estudantil, alimentação, transporte, inclusão digital e atenção à saúde, por exemplo, conforme Art. 2º e 3º.

Esse entendimento de facilitação de acesso e investimentos na formação do aluno se alinha à concepção de Nóvoa (2018), ao destacar que as universidades precisam ser lugar de diálogo, direcionando-se ao bem-estar das pessoas, sendo assim, sensíveis às demandas sociais (ZILLOTTO; POLI, 2021) e a situações que exijam da instituição de ensino, comportamentos que favoreçam o desenvolvimento e o cumprimento do papel da universidade com responsabilidade.

Ademais, conforme a Tabela 14, o valor investido em assistência estudantil em 2020, foi de R\$ 1.259.100,00, quantitativo superior quando comparado com o ano de 2019, Tabela 13.

---

<sup>38</sup> Atividades suspensas no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, conforme determinação exarada pela UFCG em 17 de março de 2020, disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/ultimas-noticias/1874-ufcg-anuncia-suspensao-das-aulas-e-outras-atividades-presenciais.html>. Acesso em: 03 ago. 2021.

**Tabela 14 – Assistência Estudantil em 2020, valores em Reais (R\$)**

	<b>Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação (PAEG)</b>	<b>Restaurante Universitário (RU)</b>	<b>Resid. Universitária</b>	<b>Bolsa Permanência</b>	<b>Auxílio Equipamento</b>	<b>Programa AETICS (1 chip para cada discente)</b>	<b>Programa AETICS (Plano de Dados)</b>
<b>Beneficiários</b>	179	36	33 (Residência Masculina) 23 (Residência Feminina)	11	3	15	25
<b>Valor do auxílio em R\$</b>	350,00	300,00	350,00	900,00	900,00	-	70,00
<b>Total mensal em R\$</b>	62.650,00	10.800,00	19.600,00	9.900,00	-	-	1.750,00
<b>Total anual em R\$</b>	751.800,00	129.600,00	235.200,00	118.800,00	2.700 (parcela única)	-	21.000,00
<b>Total em 2020</b>	<b>1.259.100,00</b>						

Fonte: CDSA (2021). (Gestão de Assuntos Educacionais – GAE).

Atinente à Tabela 15, sobre assistência estudantil no ano de 2021, de janeiro a abril de 2021, mantém-se o quantitativo de beneficiários, quando comparado com o ano de 2020 (Tabela 14), e destaca-se a manutenção de valores em programas como Bolsa Permanência e programa direcionado a plano de dados móveis, totalizando até abril de 2021, R\$ 418.200,00 direcionados à assistência estudantil.

Computa-se, dos dados expressos na Tabela 15, a relevância das informações, ao considerar que a atuação universitária, mediante investimentos e programas de apoio estudantil, é preponderante fator capaz de alterar percepções discentes sobre os serviços universitários, especialmente diante do Decreto nº 10.178, de 18 de dezembro de 2019, o qual inclui a Carta de Serviços ao Usuário, instrumento que se direciona à análise sobre satisfação dos usuários e análises de nível de excelência no atendimento aos cidadãos em setores da administração pública federal.

**Tabela 15 – Assistência Estudantil em 2021 (janeiro a abril), valores em Reais (R\$)**

	<b>Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação (PAEG)</b>	<b>Programa Restaurante Universitário (RU)</b>	<b>Residência Universitária</b>	<b>Bolsa Permanência</b>	<b>Programa AETICS (Plano de Dados)</b>
<b>Número de beneficiários</b>	179	36	33 (Residência Masculina) 23 (Residência Feminina)	11	25
<b>Valor do auxílio em R\$</b>	350,00	300,00	350,00	900,00	70
<b>Total mensal em R\$</b>	62.650,00	10.800,00	19.600,00	9.900,00	1.750,00
<b>Total anual em R\$</b>	250.000,00	43.200,00	78.400,00	39.600,00	7.000,00
<b>Total em 2021</b>	<b>418.200,00</b>				

Fonte: CDSA (2021). (Gerência Administrativo-Financeira – GEAF).

É sobre esse contexto orçamentário, de auxílio estudantil e dados de graduação que se estruturam as análises e percepções sobre a gestão universitária, no tocante ao que envolve a vida acadêmica discente, as interações da universidade e de seus setores para a prestação de serviços com qualidade, tendo em vista eixos como legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, conforme estabelecido na Figura 8.

De acordo com a Tabela 16, sobre assistência estudantil, os dados referentes aos anos de 2016 a 2021 dizem respeito ao custeio/despesas correntes<sup>39</sup> do CDSA, como por exemplo, diárias (cód. 3390.14.00); auxílio financeiro a estudantes (cód. 3390.18.00), material de consumo (cód. 3390.30.00) e outros serviços de pessoa jurídica (cód. 3390.39.00). Como despesas de capital<sup>40</sup>, por exemplo, compõem os valores dispostos na

<sup>39</sup> De acordo com a Lei 4.320/1964, em seu Art. 12, § 1º, classifica-se como despesas de custeio, "as dotações para manutenção de serviços anteriormente criados, inclusive as destinadas a atender a obras de conservação e adaptação de bens imóveis", "como exemplo de despesa de custeio, tem-se material de expediente (cola, borracha, apontador etc.)" (CAPES, 2018, p. 4). Despesas correntes tratam-se, portanto, de "despesas que não contribuem diretamente para a formação ou aquisição de um bem de capital" (IFC, 2017, p. 15), a exemplo, valores direcionados à aquisição de materiais para manutenção de um prédio público (IFC, 2017).

<sup>40</sup> Refere-se a despesas de capital, "aquelas que contribuem, diretamente, para formação ou aquisição de um bem de capital" (IFC, 2017, p. 15), sendo bens de capital, "equipamentos, máquinas, veículos, obras, móveis, imóveis etc." (CAPES, 2018, p. 4), ou ainda, potencializem benefícios econômicos futuros, a



Tabela 12, obras e instalações (cód. 4490.51.00) e aquisição de material permanente, (cód. 4490.52.00).

Notabilizam-se os supracitados valores administrados e pagos pela Unidade Gestora – UG/CDSA (cód. 158401), tendo em vista que, desde 2010, o governo federal criou UG para o CDSA, a partir disso, seu orçamento universitário unicamente relacionado ao CDSA passou a ser executado por este mesmo Centro.

Registram-se, na Tabela 16, valores totais de despesas de R\$ 1.164.834,61, para o ano de 2016, de R\$ 713.633,18 sobre o ano de 2017, e R\$ 677.431,94, sobre o ano de 2018. Salienta-se que, em 2019, tem-se como custeio/despesas correntes o valor de R\$ 895.415,49. Como despesas de capital registram-se R\$ 462.940,13, totalizando: R\$ 1.358.355,62. Sendo, em 2020, custeio/despesas correntes: R\$ 153.338,29. Despesas de capital: R\$ 93.161,33.

Como recurso público direcionado por membro do congresso nacional, registra-se emenda parlamentar no valor de R\$ 443.976,70, (utilizada para a compra de computadores<sup>41</sup> direcionados ao corpo docente e setores técnico-administrativos do CDSA), totalizando no ano de 2020, execução orçamentária no valor de R\$ 690.476,32. Sobre 2021, registram-se os dados: custeio/despesas correntes: R\$ 145.549,41, Despesas de capital: R\$ 0,00 e Totalizando: R\$ 145.549,41 (CDSA, 2021).

Tais informações, presentes na Tabela 16, demonstram a capacidade orçamentária executiva do CDSA, nível orçamentário, o qual encontra-se diretamente relacionado à graus de satisfação de serviços nas universidades, tendo em vista que a qualidade de ensino encontra-se relacionada a diversos fatores, a exemplo: a aquisição e aceitável quantitativo de materiais, equipamentos e recursos financeiros para manutenção e investimentos nas instituições de ensino (BOLOGA et al., 2009).

---

exemplo, valores direcionados para a construção de um novo hospital (IFC, 2017), ou a compra de um notebook (CAPES, 2018).

<sup>41</sup> Conforme processo no Sistema Eletrônico de Informações - SEI nº 23096.020183/2020-15, em que se evidencia a utilização de valor de emenda parlamentar, para compra de notebooks, conforme documento constante no processo: Justificativa DC-CDSA (0865266). Pagos mediante processo SEI nº 23096.039563/2020-23, com aquisição de 90 notebooks, valor unitário de R\$4.550,00, totalizando: R\$ 409.500,00.

**Tabela 16 - Execução Orçamentária – Em Reais R\$**

<b>Ano</b>	<b>Custeio/Despesas Correntes</b>	<b>Despesas de Capital</b>	<b>Emenda Parlamentar Empenhada</b>	<b>Total</b>
<b>2016</b>	748.691,22	416.143,39	-	1.164.834,61
<b>2017</b>	617.670,99	95.962,19	-	713.633,18
<b>2018</b>	516.268,13	161.163,81	-	677.431,94
<b>2019</b>	895.415,49	462.940,13	-	1.358.355,62
<b>2020</b>	153.338,29	93.161,33	443.976,70	690.476,32
<b>2021</b>	145.549,41	0,00	-	145.549,41

Fonte: CDSA (2021). (Gerência Administrativo-Financeira – GEAF).

Referente aos dados de 2021, constantes na Tabela 16, a ausência de despesas de capital está relacionada a impossibilidades de valores para investimentos por parte do centro, tendo em vista restrições orçamentárias por parte do governo federal, ente direto financiador. Os dados disponibilizados em 2021, sobre as despesas executadas pelo CDSA, dizem respeito a informações até maio de 2021, tendo em vista que parte dos materiais adquiridos ou serviços contratados, sobre o ano em comento, ainda não tiveram seus valores empenhados, por esse motivo, consequentemente, não foram liquidados e pagos.

Observa-se que valores direcionados à manutenção da estrutura, aquisição de equipamentos e desenvolvimento das atividades da universidade, relacionam-se com as competências da universidade, podendo influenciar níveis de eficiência, graus de cumprimento legal, a satisfação dos discentes ante os serviços prestados, além da excelência no fornecimento dos serviços; e na capacidade de inovação (BÜLBÜL, 2012).

Nesse mesma direção, reforça-se a compreensão de que questões referentes à distribuição de recursos e sua eficiente administração podem influenciar percepções de satisfação acadêmica de usuários, sendo, estas capacidades, características que impulsionam melhorias em resultados da universidade (LACY; SHEEHAN, 1997; KNOTT; PAYNE, 2004; O'KANE et al., 2015).

Discussões sobre a ampliação na captação de recursos e a necessidade de eficientes gestões universitárias ocorrem, tendo em vista, os diminutos recursos

financeiros recebidos por essas organizações (KNOTT; PAYNE, 2004; NUERNBERG et al., 2016).

Ao mesmo tempo, organizações de ensino superior se deparam com crescimentos de demandas de usuários e com novas responsabilidades direcionadas por governos às organizações de ensino, como por exemplo, ampliação da transparência em suas ações, fomento à inovação, melhorias em infraestrutura e acessibilidade, além da geração de novos ambientes virtuais de comunicação. Fatores estes, os quais exigem novos aportes financeiros para estas instituições e estratégias acadêmicas para satisfatória execução do orçamento e direcionamento de recursos.

Atinente às atividades de gestão orçamentária do CDSA, merece destaque o fato de que, sobre quantias pagas referentes a serviços coletivos fornecidos a todos os campus e ambientes universitários no âmbito da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, tais valores são geridos e executados pelo campus sede (campus de Campina Grande) e não compõem os quantitativos apresentados na Tabela 16. Como exemplo de execução orçamentária, respeitante ao apoio administrativo, vigilância armada, motorista, portaria, limpeza e conservação, energia elétrica, água e esgoto, pondera-se consoante amostra apresentada na Tabela 17.

**Tabela 17 – Outros valores pagos pelo Campus sede sobre o CDSA – Em Reais R\$**

<b>Áreas/Ano</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Apoio Administrativo</b>	884.053,25	930.274,43
<b>Vigilância Armada</b>	521.905,81	578.510,30
<b>Motorista</b>	182.763,80	177.456,85
<b>Portaria</b>	286.810,38	384.614,81
<b>Limpeza e Conservação</b>	282.358,24	487.265,65
<b>Água Mineral e Gás GLP<sup>42</sup></b>	-	2.795,94
<b>Energia Elétrica</b>	530.928,19	369.378,80
<b>Água e Esgoto</b>	153.510,51	24.015,21
<b>Total</b>	2.842.330,18	2.954.311,99

Fonte: CDSA (2021). (Gerência Administrativo-Financeira – GEAF).

<sup>42</sup> No ano de 2019 não houve aquisição de água mineral e Gás GLP, pagos pelo Campus sede (Campina Grande) para o CDSA.

São, portanto, valores que exprimem o porte infraestrutural do CDSA, ao salientar demandas e transações financeiras relativas à manutenção de serviços básicos no meio universitário em questão. Essas operações financeiras, ao demonstrarem o porte organizacional e os serviços demandados, possibilitam reflexões sobre o fornecimento dos serviços e seus níveis de eficiência e excelência. Sobre isso, Mainardes; Alves e Raposo (2011) e Boynard e Nogueira (2015) explicam que questões relativas à infraestrutura física e suas instalações são fatores que potencializam melhorias nos serviços prestados.

#### **4.2 Aplicação de questionário e avaliação de pré-teste**

Mediante a aplicação de questionário, por meio do portal *Formulários Google®*, foi possível realizar prévia visualização sobre o encadeamento de questões, por meio de avaliações descritivas e procedimentos estatísticos. Para essa etapa da pesquisa como pré-teste, direcionou-se a análise aos egressos de cursos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA, a fim de buscar analisar a percepção de formados em cursos do CDSA, buscando mensurar, assim, a qualidade do questionário e níveis de tratamento estatístico.

Para Silva et al. (2017a) envolver análises de egressos em estudos sobre a gestão universitária, possibilita melhor conhecimento sobre a instituição de ensino avaliada e a relação dos egressos com o mercado de trabalho, uma vez que as visões de egressos sobre programas, conhecimentos e habilidades compartilhadas no processo educativo superior, constituem-se como importantes indicativos, ao possibilitar aferir se a universidade tem cumprido seu papel; o fato de a instituição ter egressos bem sucedidos indica que a universidade é próspera nas ações acadêmicas que propõe (SILVA et al., 2017a).

A instituição universitária que acompanha o direcionamento profissional dos egressos possui maior capacidade de visualizar desafios, propor planejamentos mais assertivos no âmbito dos cursos e novas propostas pedagógicas que convirjam com sua função formativa e responsabilidade social (SILVA et al., 2017a).

Diante disso, os egressos foram considerados nesta pesquisa. A coleta no formato de pré-teste ocorreu mediante envio de e-mails direcionados a todos os egressos dos sete cursos do CDSA. Participaram da aplicação do pré-teste 68 respondentes. A partir dos dados coletados, foi possível realizar análises descritivas dos dados, testes de confiabilidade do modelo e regressão linear múltipla, buscando avaliar as correlações

entre os eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, abordados na pesquisa.

Para Severo et al. (2017), procedimentos envolvendo análises multivariadas visam definir medida de relação entre eixos e construções da pesquisa. Diante disso, tratamentos estatísticos e testes de conformidade foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

#### 4.2.1 Perfil dos respondentes da pesquisa – Pré-teste

Sobre o perfil dos 68 respondentes da pesquisa e demais informações sobre participação em programas acadêmicos, registra-se, na Tabela 18, a distribuição dos egressos participantes na pesquisa na fase de pré-teste do trabalho, havendo participação de egressos de todos os cursos de graduação ofertados no CDSA.

**Tabela 18 - Distribuição da Amostra – Pré-teste - Egressos**

<b>Cursos</b>	<b>%</b>
Engenharia de Biosistemas	3
Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos	7,3
Ciências Sociais	10,3
Educação do Campo	16,2
Engenharia de Produção	10,3
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública	42,6
Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia	10,3
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

No tocante ao gênero dos respondentes participantes do pré-teste, conforme Tabela 19, tem-se que 36 pessoas (52,9%) são do gênero masculino e 32 pessoas são do gênero feminino (47,1%), fato que demonstra o equilíbrio de participação de respondentes entre os gêneros.

**Tabela 19 – Gênero dos respondentes – Pré-teste - Egressos**

<b>Gênero</b>	<b>%</b>
Masculino	52,9

Feminino	<b>47,1</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Para o pré-teste, 92% dos egressos respondentes, o equivalente a 62 pessoas, afirmaram que cursaram a graduação pela primeira vez. Sobre o recebimento de benefício social do governo (federal, estadual ou municipal) por parte dos egressos dos cursos do CDSA, observa-se que 55,9% dos respondentes afirmaram que não receberam nenhum benefício e 44,1%, afirmaram que receberam algum benefício social do governo.

Dentre os benefícios sociais recebidos pelos egressos, os 44,1% (30 respondentes) que afirmaram receber algum benefício, têm programas federais como auxílio emergencial, Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação - PAEG e Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais- REUNI. Por sua vez, o PAEG representou o programa de ajuda de custo recebido por 6 respondentes e o REUNI, por 4 respondentes.

Vale salientar que o CDSA, de acordo com as Tabelas, 13, 14 e 15, apresenta valores mensais de R\$350,00 de PAEG, destinados neste centro às políticas de assistência estudantil, sendo 162 beneficiários em 2019, e 179 beneficiários em 2020 e 2021, conforme salientado, respectivamente, nas Tabelas 13, 14 e 15.

Listam-se, também, envolvimento dos egressos, durante a graduação em programas como o Programa de Educação Tutorial - PET (16 respondentes, 23%), o PIBIC (18 respondentes, 26,4%), PROBEX (8 respondentes, 11,8%), Monitoria (17 respondentes, 25%), PIBITI (3 respondentes, 4,4%), PIVIC (3 respondentes, 4,4%).

#### 4.2.2 Análise Descritiva dos dados de pré-teste

Considerando a aplicação de questões em nível de pré-teste, conforme especificada em subseção (3.4 Tratamento, Abordagem, Coleta e Análise dos Dados) da metodologia deste trabalho, observa-se que a média de cada eixo sobre as respostas, de acordo com a Tabela 20, se mantiveram acima de 3, aproximando-se, na escala de 1 a 5, do ponto 4 (concordo parcialmente), fato que indica média e simetria no entendimento de que os respondentes sinalizam como positivas as análises referentes aos eixos de legislação (LEG), eficiência (EFC), satisfação (SAT), excelência (EXC) e inovação (INV) no âmbito universitário.

**Tabela 20 - Estatística Descritiva**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>N</b>
<b>LEG</b>	3,911768	0,5472177	<b>68</b>
<b>EFC</b>	3,604575	0,7051859	<b>68</b>
<b>SAT</b>	3,756543	0,6221335	<b>68</b>
<b>EXC</b>	3,496729	0,8024954	<b>68</b>
<b>INV</b>	3,808825	0,7444498	<b>68</b>

Fonte: SPSS, (2021).

No tocante à regressão, tem-se como estatística descritiva, considerando os eixos apresentados no trabalho, sobre os desvios padrão, na Tabela 20, registra-se para Legislação: 0,5472177, para Eficiência: 0,7051859, para Satisfação: 0,6221335, para Excelência: 0,8024954 e para Inovação: 0,7444498. Diante das médias padrão apresentadas, observa-se que todas as médias se mantiveram acima de 0,3, valor tido como positivo para o trabalho, considerando a escala apresentada, conforme expresso por Fávero e Belfiori (2017).

A Tabela 21 expõe conceitos, métricas e valores sobre indicadores e testes estatísticos realizados durante esse trabalho, em tratamentos estatísticos de análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla.

**Tabela 21 – Parâmetros Estatísticos**

<b>Métricas, Indicadores ou Testes</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor Aceitável</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
<b>Alfa de Cronbach</b>	Trata-se de grau em que uma variável é consistente com o que se pretende medir. Trata-se de coeficiente que mensura a consistência das variáveis do estudo e a confiabilidade e consistência do instrumento de pesquisa.	Considerando escala de 0 a 1, o mínimo aceito é de 0,70, podendo chegar a 0,60, se tratar-se de pesquisa exploratória.	Hair Jr. et al. (2009); Comin et al. (2017); Gaspar e Shimoya (2017); Severo et al. (2017); Guimarães; Severo e Vasconcelos (2017);
<b>Correlação de Pearson</b>	Visa mensurar possível indicativo de relação entre	Apresentando correlação bem	Shimakura (2006);

	as variáveis estudadas no processo de regressão múltipla.	fraca quando valores forem de 0,00 a 0,19; Correlação fraca de 0,20 a 0,39; Correlação moderada de 0,40 a 0,69; Correlação forte de 0,70 a 0,89; Correlação muito forte de 0,90 a 1,00.	Severo et al., (2017); Sabadin; Severo e Guimarães (2019);
<b>VIF (Multicolinearidade)</b>	O Fator de Inflação de Variância - VIF refere-se ao valor de tolerância, o qual salienta nível de multicolinearidade sobre o ato de estima. Para esses sobreditos autores, o VIF refere-se ao efeito de outras variáveis independentes sobre o erro padrão de coeficiente de regressão. Hair Jr. et al. (2009), emendam que VIFs elevados, indicam altos graus de colinearidade ou multicolinearidade quando relacionado às variáveis independentes.	Sobre os valores admissíveis, salienta-se que a escala de mensuração tolerável é 10, sendo que identifica-se como valor aceitável, conforme), VIF menor que 10, com tolerância aceitável maior que 0,10.  Nesse caso, VIF acima de 10, pode sinalizar que a multicolinearidade e esteja direcionando avaliações.	Hair Jr. et al. (2009); Salvian, (2016).
<b>Kaiser-Meyer-Olkin - KMO</b>	Teste que visa verificar a confiabilidade e a provável normalidade dos dados.  Sobre o teste KMO e adequação global da análise fatorial,	O KMO é significativo quando é superior a 0,5. Valores adequados, os quais salientam a normalidade dos dados. Tendo a seguinte escala: entre 1,00	Guimarães; Severo e Vasconcelos (2017); Comin et al. (2017); Severo et al. (2017); Fávero e Belfiori (2017); Razak e



		e 0,90, muito bom; entre 0,90 a 0,80, boa; entre 0,80 a 0,70 média; de 0,70 a 0,60, razoável; de 0,60 a 0,50, má; e menor que 0,5, inaceitável.	Murray (2017).
<b>Esfericidade de Bartlett</b>	Trata-se de teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação. Visa verificar a confiabilidade dos dados.	O Teste de Esfericidade de Bartlett, registra-se que o grau de significância constatado de 0,000, indica, que sendo este valor abaixo de 0,05 ( $p < 0,05$ ), há adequação do uso da análise fatorial  É visto como significativo teste de Bartlett, com valor menor ao exigido que é 0,05 ( $p < 0,05$ ).	Hair Jr. et al. (2009); Razak; Murray (2017); Guimarães; Severo e Vasconcelos (2017); Sabadin; Severo e Guimarães (2019);
<b>Análise de Variância - ANOVA</b>	Objetiva determinar se as amostras de dois ou mais grupos aparecem de populações com médias idênticas; além de buscar verificar se as médias apresentam disparidades significativas.  Refere-se a procedimento estatístico que possibilita analisar a possível existência de diferenças significativas entre os grupos estudados.	São significativos, contendo valores de 0,000, menor que 0,05.	Hair Jr., et al. (2009); Pinheiro et al. (2009); Paese; Caten e Ribeiro (2001); Severo; Dorion e Guimarães (2017), Guimarães; Severo e Vasconcelos (2017), e Sabadin; Severo e Guimarães (2019).

<p><b>Regressão Linear Múltipla e R<sup>2</sup>.</b></p>	<p>Demonstra capacidade de seleção e destaque de fatores que influenciam a percepções dos alunos.</p> <p>É técnica que aborda variáveis que buscam explicar o modelo, tendo sua aplicabilidade, a partir da observância se as correlações entre as variáveis explicativas são elevadas, buscando identificar níveis de dependência de uma para com as outras.</p> <p>Coefficiente de determinação ajustado é o coeficiente de múltipla determinação R<sup>2</sup>, alterado de forma que considere o número de variáveis e o tamanho da amostra (TRIOLA, 2008: 2017).</p>	<p>São significantes, tendo valor de 0,000 (<math>p &lt; 0,001</math>), indicando que o modelo de regressão é adequado para apresentação das relações.</p> <p>R<sup>2</sup> = 1, refere-se a um ajuste perfeito; R<sup>2</sup> próximo de 1, acarreta em ajuste muito bom; e R<sup>2</sup> próximo de 0, refere-se a ajuste muito ruim (TRIOLA, 2008; 2017).</p>	<p>Triola (2008; 2017);</p> <p>Mainardes et al. (2013a);</p> <p>Sabadin; Severo e Guimarães (2019);</p> <p>Severo; Dorion e Guimarães (2017).</p>
<p><b>Teste T</b></p>	<p>Análise disponível em softwares de análise de regressão.</p> <p>O teste t é importante no que se refere à exigência de que os dados tenham que possuir distribuição normal.</p>	<p>Refere-se a um valor t, de um coeficiente o qual é dividido pelo erro padrão. Sendo o t o quantitativo de erros padrão que o coeficiente se afasta de zero.</p>	<p>Hair Jr. et al. (2009 ); Assis; Sousa e Linhares (2020).</p>
<p><b>Comunalidade</b></p>	<p>Expressa o quanto a variável está sendo explicada no componente, refere-se, portanto, à proporção de variância explicada pelo conjunto de fatores.</p>	<p>Indica-se valor mínimo de 0,5 para que a comunalidade seja interpretada como satisfatória.</p>	<p>Hair Jr. et al. (2009); Matos e Rodrigues (2019);</p>
<p><b>Matriz de componente</b></p>	<p>A relevância do componente principal é</p>	<p>Para esse trabalho,</p>	<p>Varella (2008).</p>

	expressa a partir da proporção de variância total explicada pelo componente.	considerou-se como relevantes questões com matriz de componente acima de 0,4, em uma escala de 0 a 1.	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

Sobre a validação das respostas durante o pré-teste, observou-se elevada consistência dos dados, mediante o Alfa de Cronbach, tendo em vista que este teste mede a consistência entre as medidas de uma variável, sendo aceitável o valor de 0,7, (COMIN, et al., 2017; SEVERO et al., 2017; GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017; SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019) conforme especifica Hair Jr. et al. (2009), ao comentarem que tem-se como medida de confiabilidade valor entre 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70, considerados o limite inferior de aceitabilidade.

Para identificação do Alfa de Cronbach realizou-se tratamento individual dos eixos da pesquisa, conforme Apêndice B. Em análise de confiabilidade individualizada, para o eixo de Legislação, obteve-se 0,754, Eficiência, 0,855, Satisfação, 0,821, Excelência 0,911, e Inovação 0,907. Parâmetros que se alinham ao identificado por Hair Jr. et al. (2009), como dados de confiabilidade aceitáveis.

Adicionalmente, foi definido o Alfa de Cronbach considerando a totalidade dos dados, de acordo com o registrado no Apêndice C, sendo 0,964, o Alfa de Cronbach com itens padronizados, correspondendo a 45 itens – considerando os 5 eixos da pesquisa, cada um contendo 9 questões.

Procedimentos estatísticos de regressão linear múltipla também foram realizados, a partir dos eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação. Foram realizados testes individuais, utilizando cada um dos eixos como variável dependente e os demais eixos como variáveis independentes, conforme Apêndice D, convergindo ao estabelecido por Mainardes et al. (2013a), ao afirmar que a regressão linear múltipla aplica-se em pesquisas com esta temática, tendo em vista sua capacidade de seleção e destaque de fatores que influenciam a percepções dos alunos.

Ademais, Mainardes et al. (2013a) afirma que o conhecimento acadêmico sobre a visão dos alunos pode favorecer melhorias no relacionamento entre usuários e estas instituições. Sobre a pesquisa de Mainardes et al. (2013a) referente à satisfação dos

usuários como variável dependente, tendo 25 variáveis como independentes, observa-se que foi obtido um  $R^2$  ajustado = 0,532, demonstrando o ajuste do modelo.

Sobre as análises dos dados do pré-teste, como sumarização do modelo, Apêndice D, observa-se que os resultados da regressão considerando Legislação como variável dependente, demonstram índice de explicação (R quadrado) de 0,631.

Considerando Eficiência como variável dependente às demais, o R quadrado identificado no pré-teste foi de 0,863. Sobre o R quadrado, tendo como dependente o eixo de Satisfação, o R quadrado foi de 0,719. Avaliando eixo Excelência como dependente, o R quadrado foi de 0,847. E sendo Inovação como dependente, observou-se R quadrado de 0,742. Valores estes, segundo Severo; Dorion e Guimarães (2017), significantes, tendo valor de 0,000 ( $p < 0,001$ ), indicando que o modelo de regressão é adequado para apresentação das relações constantes no Apêndice D.

Para esta pesquisa de tese, o  $R^2$  ajustado foi identificado de forma individual, para cada um dos 5 eixos de pesquisa, sendo Legislação, Eficiência, Satisfação, Excelência e Inovação. Em nível de pré-teste, sobre o eixo Legislação, como variável dependente e tendo os demais eixos como independente, o  $R^2$  ajustado foi de: 0,608, o que explica a variável dependente em 60,8%, de igual modo tendo a variável Eficiência, como dependente, o  $R^2$  ajustado foi de 0,855, o que explica essa variável dependente em 85,5%. Sendo a variável dependente, Satisfação, o  $R^2$  ajustado foi de 0,719, o que explica a variável dependente sobre as demais independentes em 71,9%. Sendo Excelência como variável dependente, o  $R^2$  ajustado foi de 0,837, o que explica a variável dependente em 83,7%, e para a variável dependente Inovação, tendo as demais como independentes, o  $R^2$  ajustado foi de 0,725, o que explica essa variável dependente sobre as demais, independentes, em 72,5%. Dados que demonstram o ajuste do modelo.

Para Severo; Dorion e Guimarães (2017), em sua pesquisa, o teste de Pearson visa mensurar possível indicativo de relação entre as variáveis estudadas, apresentando possibilidade de multicolineariedade, quando variáveis tiverem correlação acima de 0,8 (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019). Sendo, por meio do teste de Pearson, correlação bem fraca quando valores forem de 0,00 a 0,19; Correlação fraca de 0,20 a 0,39; Correlação moderada de 0,40 a 0,69; Correlação forte de 0,70 a 0,89; Correlação muito forte de 0,90 a 1,00 (SHIMAKURA, 2006).

Vale mencionar que, para este estudo, suas análises e eixos avaliados, o Fator de Inflação de Variância - VIF, o qual versa sobre tolerância e revela graus de

multicolinearidade, (HAIR Jr. et al., 2009; SALVIAN, 2016), permaneceu acima de 0,10 e menor que 10.

Tendo como Coeficiente de Variação - CV, (desvio padrão/média), os valores para o eixo de Legislação 13,98%, sobre o eixo de Eficiência, 19,56, de Satisfação, de 16,56%, para Excelência o CV foi de 22,94% e para Inovação, 19,54%, essas informações indicam que a variação dos dados não se encontra distante da média apresentada sobre cada eixo.

Sobre as correlações dos dados da regressão, conforme Tabela 22, observa-se que há consideradas relações de correlação entre eficiência e excelência, sendo 0,888; eficiência e inovação, 0,842; satisfação e excelência, 0,851; e satisfação e eficiência, sendo de 0,798, e satisfação e inovação, sendo 0,724, salientando, assim, a importante relação entre medidas de eficiência buscadas por ações governamentais e excelência organizacional, perseguida no serviço público, como relevantes condições para ampliação da satisfação no ambiente educacional superior em análise.

Os resultados de correlações em fase de pré-teste desta pesquisa, Tabela 22, apontam para relevantes correlações entre satisfação e excelência; satisfação e eficiência; satisfação e inovação. Esses resultados convergem com linha argumentativa a qual afirma que ações de satisfação podem se relacionar com níveis de atendimento, qualidade e rapidez no atendimento de demandas discentes, e/ou ainda, relaciona-se ao cumprimento da missão universitária (BOLOGA et al., 2009; DECRETO 8.936/2016; BASSI, 2018; DECRETO 10.332/2020; OSTI et al., 2020).

Entende-se com isso que o alcance de melhores índices de satisfação, passa, portanto, por positivas alterações na relação entre a universidade e seus usuários. Fatores estes, os quais exigem avanços em cenários de inovação acadêmica e cumprimentos legais voltados ao planejamento institucional e atendimento da missão e visão universitária.

Legislação e eficiência é outra correlação entre eixos que merece destaque, apresentando correlação de 0,775, destacando a influência de direcionamentos legais no sentido de atender demandas e melhoria no trato dos recursos públicos, corroboradas, por exemplo, pela Lei nº 14.129 de 2021, e Lei nº 13.460 de 2017, diretamente relacionada à temática.

Tabela 22 – Correlações – Pré-teste

	<b>LEG</b>	<b>EFC</b>	<b>SAT</b>	<b>EXC</b>	<b>INV</b>
<b>Correlação de Pearson LEG</b>	1,000	0,775	0,593	0,677	0,738
<b>EFC</b>	0,775	1,000	0,798	0,888	0,842
<b>SAT</b>	0,593	0,798	1,000	0,851	0,724
<b>EXC</b>	0,677	0,888	0,851	1,000	0,798
<b>INV</b>	0,738	0,842	0,724	0,798	1,000
<b>Sig. (unilateral) LEG</b>	.	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>EFC</b>	0,000	.	0,000	0,000	0,000
<b>SAT</b>	0,000	0,000	.	0,000	0,000
<b>EXC</b>	0,000	0,000	0,000	.	0,000
<b>INV</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	.
<b>N LEG</b>	68	68	68	68	68
<b>EFC</b>	68	68	68	68	68
<b>SAT</b>	68	68	68	68	68
<b>EXC</b>	68	68	68	68	68
<b>INV</b>	68	68	68	68	68

Fonte: SPSS, (2021).

Diante dos dados do pré-teste, o teste de esfericidade de Bartlett (Aprox. Qui-quadrado) foi de 2.485,256, e significativa ( $p < 0,000$ ), o que indica que os itens dependentes se correlacionam significativamente (RAZAK; MURRAY, 2017; HAIR Jr., et al. 2009). Corroboram com essa argumentação os autores Comin et al. (2017), ao afirmarem que no tocante ao Teste de Esfericidade de Bartlett, registra-se que o grau de significância constatado de 0,000, indica que sendo este valor abaixo de 0,05, há adequação do uso da análise fatorial (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019).

No entanto, em fase de pré-teste, ao proceder com a análise fatorial, tendo em vista a amplitude de procedimentos estatísticos e supraditos testes, identificaram-se com maior poder explicativo, para análise e discussão dos dados, os procedimentos de regressão linear múltipla, sendo este último procedimento, foco da análise nesta etapa de pré-teste.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi de 0,796 no pré-teste, valor que excedeu o limite mínimo de 0,50 para identificar a amostra como adequada (RAZAK; MURRAY, 2017). Valor, ainda, que se alinha ao apresentado no trabalho de Comin et al. (2017), ao destacarem como índice de KMO aceitável valores acima de 0,5.

Sobre os Apêndices E, histogramas e retas de correlação dos resíduos, tem-se que os dados de resíduo seguem distribuição normalizada, fato este que cumpre um dos pré-

requisitos da análise de regressão (MORETTIN; BUSSAB, 2010; PINHEIRO et al., 2009; FÁVERO; BELFIORI, 2017).

Outro fator que merece destaque na avaliação, trata-se da análise de homocedasticidade, a qual indica que a variância seja identificada como a mesma em todos os níveis, sendo, inclusive, uma das suposições para a aplicação da técnica de Análise de Variância – ANOVA (MORETTIN; BUSSAB, 2010). Dados de ANOVA conforme registrados no Apêndice D, salientando que os modelos, referentes a cada eixo analisado, são significativos, contendo valores de 0,000, menor que 0,05 (SEVERO; DORION; GUIMARÃES, 2017).

Nesse sentido, no tocante aos gráficos de dispersão dos eixos em análise, Apêndice E, observa-se que os testes homocedasticidade foram positivos, indicando que os dados são homocedásticos. Tal análise justifica-se como relevante, uma vez que demonstra a ausência de dependência entre os resíduos, sendo este, outro pré-requisito para o desenvolvimento da análise de regressão.

De acordo com o Quadro 8, listam-se sugestões registradas pelos egressos a partir da aplicação do pré-teste. Dentre as áreas e encaminhamentos sugeridos pelos respondentes, destacam-se: i) Necessidades de melhorias em processos gerenciais do Restaurante Universitário; ii) Necessidade de aprimoramentos de portais eletrônicos de comunicação da Universidade; iii) Maior transparência e participação dos discentes e sociedade em ações acadêmicas; iv) Redução de burocracia; v) Necessidade de mais ações sustentáveis no campus e criação de espaços de vivências.

#### **Quadro 8 - Sugestões de egressos – Pré-teste**

"Menos burocracia nos processos."
"Melhorar iluminação."
"Melhorias na comunicação da Universidade para com os alunos e melhores equipamentos tecnológicos para construir projetos inovadores no campus."
"Melhorar o processo gerencial do Restaurante Universitário - R.U. Principalmente no que se refere à comunicação da gestão do R.U para com os usuários."
"Ampliar a oferta de serviço de Socorro e atendimento pré-hospitalar em todos os campi da UFCG."
"Mais transparência e assembleias com a presença dos estudantes, seja presencial ou pelo Meet."

"Penso ser necessário rever a funcionalidade-qualidade dos serviços que são desenvolvidos por esta instituição de ensino superior."
"A universidade deveria investir em uma Plataforma mais sofisticada para aulas remotas."
"Desburocratização de serviços básicos, como acesso a documentação do aluno."
"Mais ações sustentáveis dentro do CDSA."
"Acredito que uma das principais melhorias poderia ser nas questões sobre sustentabilidade, economia de água e principalmente de energia (tornando a lembrar o exemplo dos refletores ligados em plena luz do sol), pois acredito que também seja uma questão de gestão."
"Buscar explicar com clareza aos discentes (ao menos uma vez, como demonstração) a maneira de proceder na utilização dos sistemas eletrônicos que são utilizados pela universidade. Pois, muitos alunos não sabem como manusear o SEI, por exemplo, ocorrendo numerosas vezes a abertura de processos com falhas."
Necessidade de criação de "Espaços de Convivência."
"Mais atividades práticas voltadas para o mercado de trabalho."
"O CDSA poderia ouvir mais a comunidade local onde está inserida e participar de forma mais intensa, ampliando as ações de extensão. Deveria lutar por mais cursos de graduação e pós-graduação. E consultar a comunidade em geral envolvida para saber quais os novos cursos que deveriam ser ofertados."

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

A listagem do Quadro 8 expõe aspectos relacionados aos processos, comunicação, burocracia, participação de discentes e necessidade de melhor capacitação em ações rotineiras da vida acadêmica e administrativa, a qual perpassa o aluno. Sobre esses quesitos e pontos de vista, medidas que corroborem para maior conhecimento do campus, do contexto do ensino superior universitário e das percepções discentes, se afiguram como necessárias a fim de ampliar níveis de eficiência, de excelência e inovação do ambiente público educacional.

A necessidade de ações transparentes no contexto acadêmico é função essencial dos serviços públicos, conforme pontuam Nuernberg et al. (2016) e Frogeri; Pardini e Cunha (2020), sobre essas ações, implicam treinamentos e capacitações de usuários para manuseio de portais eletrônicos para abertura de processos e ampliação da capacidade de comunicação no contexto universitário.



Sugestões de desburocratização convergem com o entendimento de Janissek et al. (2017), ao afirmar que as universidades públicas brasileiras ainda estão envoltas por excesso de burocracia. A necessidade de maior envolvimento nas questões acadêmicas por parte dos discentes corrobora com o entendimento de Sampaio e Laniado (2009), ao comentarem sobre a precisão de atores acadêmicos se envolverem mais com a gestão universitária.

Compreende-se, dessa forma, que as sugestões expostas no Quadro 8, fruto das percepções decorrentes de visões de egressos de cursos do CDSA, possibilitam melhor compreensão sobre ações de eficiência e satisfação, por exemplo, requeridas pelos discentes.

#### **4.3 Aplicação geral da pesquisa: questionário com alunos ativos**

Sendo os alunos ativos público-alvo central desse estudo, a coleta de dados foi realizada no mês de outubro, sendo finalizada em 22 de outubro de 2021. Considerando o total de 966 alunos ativos no CDSA, no segundo semestre de 2021 (período acadêmico extraordinário 2020.2e), tem-se como significância para o cálculo da amostra o total de 283 respondentes (FÁVERO; BELFIORI, 2017; COMIN et al., 2017).

Para essa pesquisa, por sua vez, obteve-se 284 respondentes, quantitativo que corresponde a 29,39% do total de alunos com matrículas ativas em cursos de graduação do CDSA no período acadêmico extraordinário 2020.2e, número este, superior ao aceitável como valor significativo com base em cálculo estatístico para representatividade da amostra (SEVERO et al., 2013; FÁVERO; BELFIORI, 2017; COMIN et al., 2017; HAIR Jr. et al., 2019).

Vale salientar que, antes da realização das análises e procedimentos estatísticos, focou-se na observação de possíveis *outliers* - seguindo o mesmo alinhamento de averiguação de *outliers* realizado por (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017) - com o objetivo de que respostas únicas sejam excluídas do questionário, o que demonstraria inconsistência diante dos demais dados coletados.

Para essa pesquisa, o formulário recebeu resposta para todas as perguntas, não tendo casos de ausências de respostas, mantendo-se, para a realização de cálculos estatísticos, o quantitativo de 284 respondentes, após análise de depuração dos dados (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017) sobre as perguntas envolvendo eixos da pesquisa e perfil do respondente.

#### 4.3.1 Perfil dos respondentes da pesquisa – Alunos ativos

Sobre o perfil dos 284 participantes da pesquisa, bem como seus envolvimento em programas e projetos acadêmicos, a Tabela 23 revela, a partir da distribuição por cursos, a participação dos alunos ativos do CDSA na pesquisa. Registram-se respostas de alunos dos sete cursos presentes no CDSA, havendo maior envolvimento com a pesquisa de alunos dos cursos superior de tecnologia em gestão pública, concentrando 26,4% das respostas; do superior de tecnologia em agroecologia, com 18,0% e do curso de engenharia de biotecnologia e bioprocessos.

Por se tratar de pesquisa com participação voluntária, há variadas percepções e interesses distintos de participação dos alunos sobre a temática da gestão universitária e processos de inovação e satisfação de usuários.

Observam-se, com base na Tabela 23, variações nos quantitativos totais de alunos ativos por cursos, os quais apresentam alternados níveis de participação. Considera-se, para essa análise, o quantitativo total de alunos ativos no período acadêmico extraordinário 2020.2e (966 alunos) disponíveis em cada curso, fator que pode influenciar no percentual de envolvimento dos respondentes, sendo os discentes do período 2020.2e, identificados como universo da pesquisa, distribuindo-se da seguinte forma:

- Ciências Sociais, 183 alunos;
- Engenharia de Biossistemas, 118 alunos;
- Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos, 116 alunos;
- Educação do Campo, 132 alunos;
- Engenharia de Produção, 171 alunos;
- Superior de Tecnologia em Gestão Pública, 133 alunos;
- Superior de Tecnologia em Agroecologia, possuindo 113 alunos.

**Tabela 23 - Distribuição da Amostra – Alunos ativos respondentes**

<b>Cursos</b>	<b>Quantativo discente respondente</b>	<b>%</b>
Engenharia de Biossistemas	<b>35</b>	<b>12,3</b>
Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos	<b>46</b>	<b>16,2</b>
Ciências Sociais	<b>15</b>	<b>5,3</b>
Educação do Campo	<b>27</b>	<b>9,5</b>

Engenharia de Produção	<b>35</b>	<b>12,3</b>
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública	<b>75</b>	<b>26,4</b>
Curso Superior de Tecnologia em Agroecologia	<b>51</b>	<b>18,0</b>
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

No tocante ao gênero dos respondentes, a fim de melhor situar a pesquisa quanto ao perfil dos respondentes, registra-se que conforme Tabela 24, que 56,7% disseram ser do gênero masculino e 42% dos respondentes afirmaram ser do gênero feminino, ainda 0,7% preferiram não dizer.

**Tabela 24 - Gênero dos respondentes – Alunos ativos**

<b>Gênero</b>	<b>%</b>
Masculino	<b>56,7</b>
Feminino	<b>42,6</b>
Prefiro não dizer	<b>0,7</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

A Tabela 25 refere-se à faixa etária dos respondentes, considerando os 284 alunos ativos que participaram da pesquisa, 208 discentes (73%) se encontram na faixa etária até 25 anos. Também, vale destacar que 53 (19%) alunos estão entre a faixa de 26 a 30 anos, destacando-se, dessa forma, como a maior parcela participante da pesquisa.

Tais informações reforçam a necessidade de identificação dos perfis discentes que compõem a universidade, a fim de haja inclusiva implantação de políticas educacionais e de melhorias administrativas, para que, de fato, surtam positivos efeitos considerando idiosincrasias dos usuários e especificidades das pessoas.

Sobre essas discussões, corroboram Arocena; Göransson e Sutz (2018) ao comentarem que as universidades possuem responsabilidades com a educação, de modo a fornecer estratégias inclusivas para potencializar o compartilhar do conhecimento. Para isso, torna-se imperativo conhecer perfis discentes e direcionar políticas públicas e ações universitárias que estejam atentas às diferenças discentes no contexto universitário.

**Tabela 25 - Faixa etária dos respondentes – Alunos Ativos**

<b>Idade</b>	<b>Quantitativo discente</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	<b>208</b>	<b>73</b>
De 26 a 30 anos	<b>53</b>	<b>19</b>
De 31 a 36 anos	<b>12</b>	<b>4</b>
Acima de 36 anos	<b>11</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

A Tabela 26 direciona-se ao questionamento sobre quanto tempo os alunos estavam cursando a graduação no CDSA. Tem-se como maiores incidências de respostas: 56 alunos (20% dos respondentes) com menos de 1 ano de curso; 43 alunos (15%) com 1 ano e meio; e 51 alunos, o que corresponde a 18% dos respondentes, que estão a 2 anos e meio no curso. No entanto, em todas as demais faixas de tempo no curso, há alunos que participaram da pesquisa, fato este que pode dinamizar percepções e fortalecer diversificadas análises, tendo em vista heterogeneidades temporais de vivências no meio universitário.

**Tabela 26 – Tempo no curso superior – Alunos Ativos**

<b>Tempo no Curso</b>	<b>Quantitativo discente</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	<b>56</b>	<b>20</b>
1 ano	<b>10</b>	<b>3</b>
1 ano e meio	<b>43</b>	<b>15</b>
2 anos	<b>21</b>	<b>7</b>
2 anos e meio	<b>51</b>	<b>18</b>
3 anos	<b>33</b>	<b>12</b>
3 anos e meio	<b>23</b>	<b>8</b>
4 anos	<b>19</b>	<b>7</b>
4 anos e meio	<b>6</b>	<b>2</b>
5 anos	<b>16</b>	<b>6</b>
Acima de 5 anos	<b>6</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Vale frisar que, dos participantes desta pesquisa, 268 alunos (94,4% dos respondentes) afirmaram estarem cursando a graduação pela primeira vez; 7 (2,5%) disseram que já possuem outra graduação por meio de universidade federal; e 9 alunos

(3,1%) responderam que possuem mais de uma graduação por meio de universidade federal. Informações estas que auxiliam análises e percepções, mediante a compreensão sobre incidências e contextos de experiências em nível de graduação, vivenciados pelos estudantes.

Referente ao quantitativo de discentes que moraram ou moram na residência universitária, 91,2% disseram que nunca ficaram na residência universitária, enquanto que 8,8% afirmaram que já moraram ou moram na residência universitária (vagas destinadas aos alunos, mediante critérios socioeconômicos e processo de seleção realizado pela equipe de Gestão de Assuntos Educacionais do CDSA).

Atinente ao recebimento de refeições por meio do restaurante universitário, 82,4 dos participantes da pesquisa afirmaram que não recebem ou receberam refeições do restaurante, e 17,6% dos respondentes disseram que receberam ou recebem refeições do restaurante universitário.

Entende-se, com esses dados, que essas informações do dia a dia acadêmico discente no campus estruturam-se como dados que visam ampliar graus de entendimento e de diagnósticos sobre a percepção discente ante os serviços educacionais prestados no ensino superior público federal, à medida é possível compreender variantes níveis de obtenção de benefícios e participação de programas de apoio estudantil.

De acordo com a Tabela 27, sobre o recebimento de benefícios do governo, destaca-se que 18 alunos percebem bolsas advindas do Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação – PAEG; 15 alunos recebem Auxílio Emergencial de Acolhimento<sup>43</sup>; 5 recebem bolsa família; 10 alunos recebem bolsas advindas de programas acadêmicos de pesquisa e extensão (5 bolsas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC; 2 bolsas do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência - PIBID; 1 bolsa do Programa de Educação Tutorial – PET; 2 bolsas de programas de extensão universitária); 2 discentes recebem bolsa permanência, fruto de programa do governo federal, destinado a quilombolas, indígenas e em situação de vulnerabilidade socioeconômica (MEC, 2021); 4 alunos recebem bolsas do governo estadual, sendo bolsa

---

<sup>43</sup> Auxílio Emergencial de Acolhimento, em consonância com o estabelecido pelo Decreto Nº. 7.234, de 10 de julho de 2010 sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, conjugada à Resolução da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira da UFCG nº 02/2020, coordenada pela Pro-Reitoria de Assuntos Comunitários - PRAC, a qual institui no âmbito da UFCG, conforme Art. 2º, § 2º, o valor de R\$ 350,00 para os beneficiários comensais que possuem residência universitária e R\$ 300,00 para beneficiários comensais não residentes; supracitada resolução alterada pela Resolução nº 01/2021 da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira da UFCG, a qual passa a possibilitar, em seu Art. 3º, acúmulo do Auxílio Emergencial de Acolhimento com a bolsa permanência do Programa de Bolsa Permanência – PBP.

concedida por meio do Programa PE no Campus, a qual visa fomentar o acesso a estudantes no ensino superior (PE NO CAMPUS, 2021; Lei nº 16.272/2017; Lei nº 16.871/2020); e 2 respondentes afirmaram receber bolsas de governos municipais.

Observa-se que dos 284 discentes participantes da pesquisa, 56 alunos (19,72% dos respondentes) afirmam receber algum tipo de benefício social, resultante de programas federais, estaduais ou municipais.

**Tabela 27 – Recebimento de benefício por discentes**

<b>Recebimento de Benefício</b>	<b>Quantitativo discente contemplado</b>
Programa de Auxílio ao Ensino de Graduação – PAEG	<b>18</b>
Auxílio Emergencial de Acolhimento	<b>15</b>
Bolsa Família	<b>5</b>
Programas acadêmicos de pesquisa e extensão	<b>10</b>
Bolsa Permanência	<b>2</b>
Bolsa de Programa de Governo Estadual	<b>4</b>
Bolsas de Governos Municipais	<b>2</b>
<b>Total de Contemplados</b>	<b>56</b>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Constam no Quadro 9 sugestões de alunos ativos sobre temas que se relacionam com a gestão universitária e seus processos de melhorias. Dentre as observações realizadas pelos alunos, encontram-se necessidades de canais de diálogo para apresentação de sugestões e opiniões discentes; desejos por melhorias diretamente relacionadas a benefícios e programas estudantis, como bolsas, residência universitária, por exemplo.

Também foram compartilhadas sugestões de alunos ativos direcionadas para o aprimoramento em instruções de processos e sua composição documental, e da necessidade de maior clareza na comunicação das informações acadêmicas aos discentes, especialmente, no tocante à apresentação de documentação para seleções em programas universitários e apresentação documental em período de conclusão de curso.

A indicação de criação de aplicativo instrutivo contendo passo a passo para as principais demandas e aberturas de processos por parte de alunos na universidade e necessidade de espaços de lazer se estruturam como proposituras que ampliam a identidade do aluno com a academia, melhorando canais de diálogo e tornando o

ambiente universitário multifuncional, ao estimular que cada discente viva e usufrua de outros espaços universitários, para além das salas de aula e biblioteca.

Nesse sentido das observações discentes, Bolzan (2006) esclarece que a universidade possui papel crucial para a formação dos cidadãos e que dentre os desafios do contexto universitário, encontram-se questões estruturais e de tomada de decisão. Sobre esses pontos, registra-se a necessidade de eficazes canais de comunicação no dia a dia das atividades administrativas e acadêmicas da universidade, de modo que sejam meios incluídos e acessíveis aos usuários; também reside no meio universitário a carência de maior interação dos segmentos que compõem a academia para processos de tomada de decisão.

#### Quadro 9 – Sugestões – Alunos Ativos

"Simplificar processos."
"Maior agilidade para repassar as informações de decisões."
"Melhorar relação da universidade com o aluno, pois, percebe-se que a universidade não tem interesse nos assuntos dos discentes, foca mais nos docentes e servidores."
"App para assuntos estudantis, que possa ter mais facilidade em encontrar tudo que precisa para ter uma bolsa ou o que fazer para abrir determinado processo."
"Informações mais claras aos discentes e também, repasse de informações de forma objetiva para aqueles que são concluintes e estão em fase de entrega de documentos."
"Melhorias nos canais de comunicação da universidade, em especial, o site principal, bem como, no site do CDSA."
"No campus CDSA, não há lazer para os estudantes, como em alguns outros campus, os estudantes do CDSA só têm a biblioteca para ficar quando termina a aula. Isso faz com que não se tenham um vínculo ou experiência agradável em estar na universidade."
"Mais convênios para intercâmbio internacional entre instituições de ensino superior de outros países."
"Primordial o diálogo com os alunos, digo isso como exemplo, pois, na residência universitária ocorreram reformas sem consultar os moradores, isso é uma falta de respeito absurda!"
"Criação de espaço de convivência em torno do campus, onde facilite reuniões e eventos dos estudantes. Mais espaço para cultura e arte! Precisamos pensar uma universidade para o povo, porque sem ele a universidade não cumpre seu papel."
"O NIS [Número de Identificação Social] é um documento federal que informa a

<p>qualquer órgão a situação financeira das pessoas que o possuem, logo, acredito que se ele fosse levado em consideração para o benefício de programas de assistência estudantil, como REUNI, por exemplo, muitos daqueles documentos exigidos no processo burocrático seriam dispensados, [...] facilitando tanto a celeridade na análise dos processos como pouparia tempo por parte dos estudantes que precisam reuni-los. Isso ajudaria demais o serviço de análise, reduzindo tempo e acelerando a publicação dos resultados."</p>
<p>"Os responsáveis pela universidade deveriam procurar mais melhorias para seus alunos para que possam formar ótimos profissionais, aumentando vagas de bolsas de programas estudantis [...]. Alguns cursos têm baixas quantidades de alunos por falta de incentivo da universidade e também muitos alunos não têm onde ficar ou uma renda para sua manutenção. Muitos alunos estão desistindo dos cursos por essa falta de comunicação."</p>
<p>"Julgo necessário mais formulários como esse, para expormos nossas ideias."</p>
<p>"Melhorias nos programas estudantis."</p>
<p>"Minha única sugestão seria, o número de vagas para as residências, e que não precisasse de tanta documentação para concorrer a residência."</p>
<p>"Agilidade nos serviços do SEI" - Sistema Eletrônico de Informações."</p>
<p>"Mais investimentos no campus, como também em equipamentos, além de melhorias salariais aos professores."</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

No Quadro 9 também observam-se demandas discentes sobre parcerias internacionais com a possibilidade de intercâmbios entre instituições de ensino; maior diálogo da universidade com os discentes, de modo que sintam abertura para ampliação do engajamento em processos de tomada de decisões que os dizem respeito, além do direcionamento das atividades da universidade visando na maior interação entre a academia e a população. Demandas estas que corroboram com as argumentações de (SAMPAIO; LANIADO, 2009; NÓVOA, 2018) ao comentarem que a universidade precisar ser um espaço de diálogo de viabilização de bem-estar às pessoas, buscando trazer informações que melhorem a vida em sociedade.

#### 4.3.2 Comparação entre sugestões de respondentes – Egressos (pré-teste) e alunos ativos

Diante da pesquisa proposta, foi possível estruturar compilação entre sugestões apresentadas por egressos, em fase de pré-teste da pesquisa, e a participação dos alunos ativos, conforme registrado no Quadro 10.



**Quadro 10 - Comparação entre Sugestões de Egressos (Pré-teste) e Alunos Ativos**

<b>TEMÁTICAS RELACIONADAS</b>	<b>SUGESTÕES DE EGRESSOS</b>	<b>SUGESTÕES DE ALUNOS ATIVOS</b>
<b>Participação Discente e da Comunidade Local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da participação discente em reuniões universitárias;</li> <li>- O CDSA deve ouvir mais a comunidade local;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da participação discente para reformas na residência universitária;</li> <li>- Criação de mais formulários direcionados aos discentes para exposição de ideias;</li> </ul>
<b>Gestão de Processos e Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rever qualidade dos serviços desenvolvidos;</li> <li>- Desburocratização de processos e serviços básicos, com melhor acesso a documentos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificação de processos;</li> <li>- Criação de aplicativo para assuntos estudantis, visando repassar informações de bolsas e aberturas de processos;</li> <li>- Desburocratização de processos, por meio do Número de Identificação Social – NIS;</li> <li>- Redução documental para concorrer à residência universitária;</li> <li>- Agilidade em serviços do Sistema Eletrônico de Informações;</li> </ul>
<b>Comunicação Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorias na comunicação entre universidade e os alunos;</li> <li>- Viabilizar treinamento aos alunos sobre aberturas de processos eletrônicos;</li> <li>- Melhorias em processo gerencial do Restaurante Universitário;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliação da comunicação entre universidade e discentes;</li> <li>- Maior agilidade para repasse de informações e decisões;</li> <li>- Melhorias na relação entre universidade e aluno;</li> <li>- Necessidade de repasse de informações mais claras aos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais transparência nas assembleias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>discentes;</li> <li>- Melhorias nos canais de comunicação do CDSA, especialmente, o site do CDSA;</li> </ul>
<p><b>Programas Acadêmicos e Melhorias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais ações sustentáveis no CDSA;</li> <li>- Necessidade de criação de espaços de convivência;</li> <li>- Melhor iluminação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de espaços de lazer na universidade;</li> <li>- Ampliação de vagas de bolsas para alunos em programas estudantis;</li> <li>- Melhorias em programas estudantis;</li> <li>- Ampliação no número de vagas para a Residência Universitária;</li> </ul>
<p><b>Ensino, Pesquisa e Extensão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investir em plataforma mais sofisticada para aulas remotas;</li> <li>- Criação de atividades práticas, voltadas ao mercado de trabalho;</li> <li>- Ampliar ações de extensão junto à comunidade local;</li> <li>- Criação de novos cursos de graduação e pós-graduação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais convênios para intercâmbios internacionais entre instituições de ensino;</li> <li>- Mais investimentos no campus, aquisição de equipamentos e valorização salarial dos professores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

O Quadro 10 expõe as percepções de sugestões de egressos de cursos do CDSA e de alunos ativos dos cursos do CDSA. Em análise comparativa, observam-se visões e sugestões que se direcionam à ampliação na participação discente e da comunidade local na construção e manutenção de atividades do CDSA, tais como envolvimento discente em reuniões, reformas na residência universitária e geração de mais formulários direcionados às percepções discentes.

Análises sobre gestão de processos e serviços são compartilhadas pelos alunos, aos expressarem a necessidade de ampliação da qualidade dos serviços oferecidos, a desburocratização de processos e serviços básicos, por meio da simplificação de

processos, facilitação no acesso a documentos e criação de aplicativo que favoreça o repasse de informações e de abertura de processos entre universidade e os discentes.

A comunicação organizacional é um tema levantado pelos respondentes, ao discorrem sobre a necessidade de melhorias na comunicação entre universidade e alunos; viabilização de treinamento aos discentes sobre aberturas de processos em meio eletrônico, além de mais transparência, objetividade e agilidade no repasse de informações no âmbito do CDSA.

Programas acadêmicos e possíveis melhorias também estão dentre as ações necessárias, enfatizadas por egressos e alunos ativos, ao comentarem sobre a importância de mais ações sustentáveis no CDSA, necessidades de criação de centro de vivência e medidas que promovam ampliação de vagas em programas estudantis.

Sobre o ensino, pesquisa e extensão, os participantes da pesquisa comentam sobre a relevância de investimentos em plataformas mais sofisticadas para a realização de aulas remotas, além de viabilização de novas parcerias e intercâmbios entre instituições de ensino internacionais. Sugestões ainda são adicionadas, no sentido de geração de novas ações práticas em consonância com as demandas do mercado de trabalho e mais investimentos no CDSA com a aquisição de equipamentos.

A importância de maior envolvimento da universidade com a comunidade local foi uma das sugestões apresentadas pelos respondentes e elencadas no trabalho. Essa percepção ajusta-se ao exposto na teoria, ao evidenciar a importância do meio universitário em promover interações, gerar conhecimento e melhorias nas localidades em que organizações de ensino estão inseridas (TIAN; NAKAMORI; WIERZBICKI, 2009; SILVA, 2016; BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017).

Trata-se de percepções que se ajustam à necessidade de maior envolvimento discente no dia a dia acadêmico da organização. Essa visão alinha-se ao exposto por Neiva (2020), sobre a importância de atuação conjunta entre gestores, demais colaboradores nas organizações e seus usuários, beneficiários e mantenedores dos serviços públicos.

#### 4.3.3 Análise Descritiva dos dados – Alunos Ativos

No tocante à confiabilidade do modelo, mediante questionário envolvendo os alunos ativos do CDSA, foram realizadas análises estatísticas de forma individualizada, por eixo, e também verificada a totalidade do modelo. Conforme Apêndices F e G,

respectivamente, registrando avaliações por meio do Alfa de Cronbach individuais, sobre os eixos: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, e análise de sobre Alfa de Cronbach considerando a totalidade dos eixos do modelo.

Sobre esses testes de confiabilidade, registra-se que de forma individualizada, os Alfas de Cronbach dos eixos foram, 0,890 para legislação; 0,905 para o eficiência; 0,891 para satisfação; 0,912 para excelência; e 0,926 para o eixo inovação. Ressalta-se, portanto, que todas as análises sobre os eixos, apresentam níveis satisfatórios de confiabilidade, sendo acima de 0,7. Tem-se que referente à estatística de confiabilidade do Alfa de Cronbach sobre a totalidade do modelo, mantém-se satisfatório, em 0,977, valores que ratificam a confiabilidade do modelo.

Avulta-se que na Tabela 28, a média de respostas manteve-se positiva, superior a 3, considerando a escala likert de 1 a 5, para os eixos legislação (LEG), eficiência (EFC), satisfação (SAT), excelência (EXC) e inovação (INV). Fato que indica que os discentes, de forma geral, identificam os eixos discutidos no trabalho, relacionados à gestão universitária, com percepção direcionada, considerando os 5 eixos, para a classificação “Concordo Parcialmente”, tendo em vista a média geral dos eixos.

**Tabela 28 – Estatística Descritiva**

	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>N</b>
<b>LEG</b>	3,802819	0,7962519	<b>284</b>
<b>EFC</b>	3,644762	0,8430754	<b>284</b>
<b>SAT</b>	3,782864	0,7981342	<b>284</b>
<b>EXC</b>	3,629891	0,8376214	<b>284</b>
<b>INV</b>	3,840379	0,8273743	<b>284</b>

Fonte: SPSS, (2021).

Na mesma linha elucidativa evidenciada na Tabela 29, o Teste T indica que o perfil de compreensão de análise, sobre os eixos discutidos na pesquisa, não apresentam acentuadas variações entre as respostas obtidas com os alunos graduados (egressos) durante a fase de pré-teste da pesquisa e a média de respostas decorrentes dos alunos ativos, durante a aplicação de questionário com este grupo central do estudo.

O teste T, conforme tratamento estatístico demonstrado na Tabela 29, juntamente ao Apêndice H, pode ser conceituado como explica Hair Jr. et al. (2009), ao afirmar que trata-se de análise disponível em softwares de análise de regressão, refere-se a um valor t,

de um coeficiente, o qual é dividido pelo erro padrão. Sendo  $t$  o quantitativo de erros padrão que o coeficiente se afasta de zero. Também, Assis; Sousa e Linhares (2020) comentam que o teste  $t$  é importante no que se refere à exigência de que os dados tenham que possuir distribuição normal.

Nesse sentido, Andrade (2002, p. 15) comenta que o teste  $t$  pode ser aplicado com as condições: "dados independentes (amostras aleatórias); a característica tem que ser mensurável em unidades de uma escala métrica; as populações têm que ser (pelo menos aproximadamente) normalmente distribuídas; as variâncias têm que ser iguais".

Essas avaliações indicam que o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido tem fornecido serviços com padrões homogêneos, em linha contínua de funcionamento, não oscilante durante o tempo de atuação do centro universitário avaliado, fato que justifica no tocante à percepção discente sobre gestão universitária, sobre o contexto de áreas de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Emenda-se ainda que para haver substantivas alterações no fornecimento dos serviços e melhorias educacionais, demandam-se, a este centro de ensino, alterações em ações universitárias sobre todos os componentes, não havendo eixo de superior destaque ou componente que necessite apenas de manutenção de seus índices para obtenção de percepções como totalmente satisfatórias.

**Tabela 29 - Teste-T - Estatísticas de Grupo**

<b>TIPO_ALUNO</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Padrão da Média</b>
<b>LEG Graduado</b>	68	3,911768	0,5472177	0,0663599
<b>Ativo</b>	284	3,802819	0,7962519	0,0472489
<b>EFC Graduado</b>	68	3,604575	0,7051859	0,0855164
<b>Ativo</b>	284	3,644762	0,8430754	0,0500273
<b>SAT Graduado</b>	68	3,756543	0,6221335	0,0754448
<b>Ativo</b>	284	3,782864	0,7981342	0,0473606
<b>EXC Graduado</b>	68	3,496729	0,8024954	0,0973169
<b>Ativo</b>	284	3,629891	0,8376214	0,0497037
<b>INV Graduado</b>	68	3,808825	0,7444498	0,0902778
<b>Ativo</b>	284	3,840379	0,8273743	0,0490956

Fonte: SPSS, (2021).

Atinente às correlações de cada eixo, denotadas na Tabela 30, tem-se que há consideradas correlações entre os eixos discutidos no trabalho, valendo destacar - em

escala de 0 a 1, sendo 1,000, componente totalmente correlacionado a outro -, correlações entre o eixo legislação e eficiência, em 0,866; eficiência e satisfação, em 0,862; satisfação e excelência em 0,855; e inovação e excelência em 0,856; excelência e eficiência, 0,827; legislação e satisfação, 0,816; informações estas que indicam o quanto as discussões e temáticas abalizadas nessa pesquisa se correferem, trazendo à baila a necessidade de abordagens sistêmicas, coordenadas e estruturadas, para obtenções de melhores resultados organizacionais abarcando legislação, inovação, excelência na prestação dos serviços, além de visar melhores resultados e satisfação dos usuários.

**Tabela 30 – Correlações – Alunos Ativos**

	<b>LEG</b>	<b>EFC</b>	<b>SAT</b>	<b>EXC</b>	<b>INV</b>
<b>Correlação de Pearson LEG</b>	1,000	0,866	0,816	0,789	0,787
<b>EFC</b>	0,866	1,000	0,862	0,827	0,815
<b>SAT</b>	0,816	0,862	1,000	0,855	0,849
<b>EXC</b>	0,789	0,827	0,855	1,000	0,856
<b>INV</b>	0,787	0,815	0,849	0,856	1,000
<b>Sig. (unilateral) LEG</b>	.	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>EFC</b>	0,000	.	0,000	0,000	0,000
<b>SAT</b>	0,000	0,000	.	0,000	0,000
<b>EXC</b>	0,000	0,000	0,000	.	0,000
<b>INV</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	.
<b>N LEG</b>	284	284	284	284	284
<b>EFC</b>	284	284	284	284	284
<b>SAT</b>	284	284	284	284	284
<b>EXC</b>	284	284	284	284	284
<b>INV</b>	284	284	284	284	284

Fonte: SPSS, (2021).

O entendimento destas correlações, como apresentado na Tabela 30, é fortalecido mediante a visão de Frogeri; Pardini e Cunha (2020), ao demonstrarem o quão intrínsecos estão fatores discutidos em eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, e comentarem que compete às instituições públicas direcionar atividades com transparência, de forma eficiente e com ampliação nos níveis de qualidade, acarretando, dessa maneira, em maiores níveis de satisfação.

Vale ressaltar o exposto por Karahoca e Kurnaz (2014), ao comentarem em seus estudos que, envolvendo critérios como ensino e inovação educacional, a inovação possui

relação direta com a eficiência na educação. No caso em comento, exposto na Tabela 30, há correlação de 0,815 entre os eixos de inovação e eficiência.

Na Tabela 31 observam-se dados sobre Kaiser-Meyer-Olkin - KMO e Esfericidade de Bartlett, análises direcionadas às avaliações sobre a correlação e significância das variáveis (SEVERO; DORION; GUIMARÃES, 2017). Nesse caso, ao utilizar-se de testes que buscam verificar a normalidade dos dados e índices de confiabilidade (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019), é possível verificar a homocedasticidade, a partir destes testes, verificando se erros possuem variância comum (ASSIS; SOUSA; LINHARES, 2020).

Conforme dados apresentados na Tabela 31, repara-se que sobre os valores assumidos para o KMO, considerando cada um dos cinco eixos trabalhados nessa pesquisa, todos tiveram valores superiores a 0,50 (possuindo valores acima de 0,9), sendo, então, superior ao limite mínimo exigido para que a amostra seja tida como adequada (RAZAK; MURRAY, 2017; COMIN et al., 2017). Valores os quais salientam a normalidade dos dados (SEVERO et al., 2017).

Constata-se que a relevância da amostra e discussões sobre eixos se robustecem com valores positivos, aceitos para o teste KMO, reforçando direcionamentos para continuidade da pesquisa, ao atestar a qualidade e assertividade da amostra.

Sobre o teste de esfericidade de Bartlett, Hair Jr. et al. (2009) complementam que este visa analisar a significância geral das correlações. Para esse estudo, envolvendo os alunos ativos do CDSA, registra-se que o teste de Bartlett foi de 0,000 em análise sobre significância (sig.) para cada um dos eixos avaliados, sendo estes, valores menores ao exigido que é 0,05 ( $p < 0,05$ ) (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019; GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017), havendo, portanto, adequação do uso da análise fatorial (SABADIN; SEVERO; GUIMARÃES, 2019).

**Tabela 31 - Teste de KMO e Bartlett**

<b>Eixos</b>	<b>Legislação</b>	<b>Eficiência</b>	<b>Satisfação</b>	<b>Excelência</b>	<b>Inovação</b>
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem	0,917	0,919	0,916	0,930	0,935
Teste de esfericidade de Aprox.	1112,187	1288,672	1144,057	1546,210	1615,594

Qui-quadrado					
Bartlett	gl	36	36	36	36
Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: SPSS, (2021).

A Tabela 32 envolve dados de comunalidade de todas as variáveis discutidas sobre cada um dos cinco eixos: Legislação (LEG), Eficiência (EFC), Satisfação (SAT), Excelência (EXC) e Inovação (INV).

Ao debruçar-se sobre comunalidades Hair Jr. et al. (2009) conceitua como quantia total de variância que uma variável original partilha com as outras variáveis dispostas na avaliação, ao discorrer sobre percentuais de extração da variância, indicam o quanto que a variância é comum ou compartilhada (PEREIRA et al., 2019a). A comunalidade expressa o quanto a variável está sendo explicada no componente, refere-se, portanto, à proporção de variância explicada pelo conjunto de fatores.

Para Matos e Rodrigues (2019) comunalidade trata-se da medida de variância comum disposta em variável específica. Sobre isso, estes autores observam que i) uma variável que não possua variância de erro ou específica, sua comunalidade seria 1; ii) se determinada variável não compartilhar variância com nenhuma outra, sua comunalidade seria 0. Ainda, Matos e Rodrigues (2019) emendam que se indica valor mínimo de 0,5 para que a comunalidade seja interpretada como satisfatória.

Hair Jr. et al. (2009) acentua que ao referir-se sobre a áreas do saber, a exemplo das ciências sociais, em que podem haver salientes diferenças entre as informações recebidas, não é incomum existir aceitabilidade de dados que expliquem percentuais abaixo do estipulado (a citar, 60% ou 50% de níveis de explicação). Este autor comenta que motivos teóricos ou práticos podem demandar específicas comunalidades para cada variável.

Observa-se que ao considerar a totalidade de variáveis dos cinco eixos discutidos na pesquisa, representadas na Tabela 32, detecta-se que as comunalidades encontram-se ajustadas ao exposto por Matos e Rodrigues (2019), havendo, no entanto, diminutas variáveis (sete variáveis), com valores abaixo de 0,5, fato que pode ser explicado, convergindo com o entendimento de Hair Jr. et al. (2009), ao ponderar que a extensão da análise e variações entre as informações recebidas, sobretudo no desenvolvimento de pesquisa na área das ciências sociais (e aplicadas), podem implicar em alguns valores de comunalidade abaixo do exposto por Matos e Rodrigues (2019), por exemplo.



Tabela 32 - Comunalidades

	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
<b>LEG1</b>	1,000	<b>0,390</b>
<b>LEG2</b>	1,000	<b>0,367</b>
<b>LEG3</b>	1,000	<b>0,537</b>
<b>LEG4</b>	1,000	<b>0,534</b>
<b>LEG5</b>	1,000	<b>0,611</b>
<b>LEG6</b>	1,000	<b>0,658</b>
<b>LEG7</b>	1,000	<b>0,624</b>
<b>LEG8</b>	1,000	<b>0,542</b>
<b>LEG9</b>	1,000	<b>0,536</b>
<b>EFC1</b>	1,000	<b>0,616</b>
<b>EFC2</b>	1,000	<b>0,548</b>
<b>EFC3</b>	1,000	<b>0,566</b>
<b>EFC4</b>	1,000	<b>0,672</b>
<b>EFC5</b>	1,000	<b>0,610</b>
<b>EFC6</b>	1,000	<b>0,608</b>
<b>EFC7</b>	1,000	<b>0,399</b>
<b>EFC8</b>	1,000	<b>0,567</b>
<b>EFC9</b>	1,000	<b>0,563</b>
<b>SAT1</b>	1,000	<b>0,505</b>
<b>SAT2</b>	1,000	<b>0,601</b>
<b>SAT3</b>	1,000	<b>0,682</b>
<b>SAT4</b>	1,000	<b>0,597</b>
<b>SAT5</b>	1,000	<b>0,562</b>
<b>SAT6</b>	1,000	<b>0,440</b>
<b>SAT7</b>	1,000	<b>0,481</b>
<b>SAT8</b>	1,000	<b>0,509</b>
<b>SAT9</b>	1,000	<b>0,500</b>
<b>EXC1</b>	1,000	<b>0,651</b>
<b>EXC2</b>	1,000	<b>0,690</b>
<b>EXC3</b>	1,000	<b>0,774</b>
<b>EXC4</b>	1,000	<b>0,164</b>
<b>EXC5</b>	1,000	<b>0,623</b>
<b>EXC6</b>	1,000	<b>0,679</b>
<b>EXC7</b>	1,000	<b>0,685</b>
<b>EXC8</b>	1,000	<b>0,617</b>
<b>EXC9</b>	1,000	<b>0,533</b>
<b>INV1</b>	1,000	<b>0,669</b>
<b>INV2</b>	1,000	<b>0,555</b>

<b>INV3</b>	1,000	<b>0,638</b>
<b>INV4</b>	1,000	<b>0,676</b>
<b>INV5</b>	1,000	<b>0,591</b>
<b>INV6</b>	1,000	<b>0,637</b>
<b>INV7</b>	1,000	<b>0,748</b>
<b>INV8</b>	1,000	<b>0,697</b>
<b>INV9</b>	1,000	<b>0,469</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: SPSS, (2021).

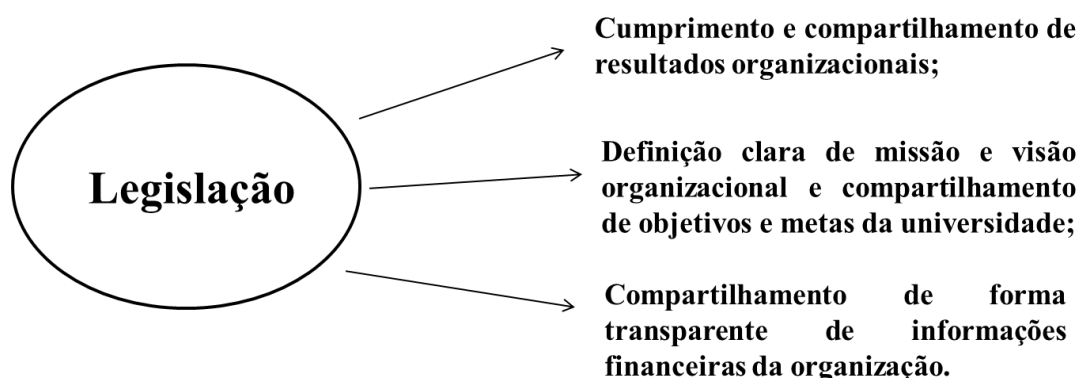
Depreende-se que, com o modelo exposto na fatorial sobre Legislação, a variância total é explicada em 53,34%, para o eixo Eficiência, foi de 57,20%, para o eixo Satisfação, foi de 54,18%, o eixo Excelência teve variância total de 60,17% e o eixo Inovação teve variância total explicada de 63,11%. Para esse trabalho, considera-se que quanto maior o percentual de explicação da variância total, melhor.

Mediante as análises fatoriais individuais, foi possível identificar quais questões melhor respondiam cada componente. A partir desse intento, foi possível apresentar no trabalho a matriz de componente de cada eixo, destacando quais variáveis melhor representam cada eixo. Para esse trabalho, consideraram-se como relevantes questões com matriz de componente acima de 0,4, em uma escala de 0 a 1.

A partir da análise fatorial, foi possível identificar sobre o componente Legislação, em ordem de importância, que as questões LEG6, LEG7 e LEG5, registradas no Apêndice A, são as mais significativas para o componente, ao apresentar respectivamente, os seguintes valores, 0,811; 0,790; e 0,781, conforme Tabela 33.

Observa-se que as questões mais importantes, apresentadas no modelo, respectivamente, se classificam em temáticas que se voltam: ao cumprimento e compartilhamento de resultados organizacionais; à definição clara de missão e visão organizacional e compartilhamento de objetivos e metas da universidade, e ao compartilhamento de forma transparente de informações financeiras da organização, conforme Figura 20.

**Figura 20 – Conteúdos de destaque - Legislação**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Percebe-se que as questões que melhor explicam o eixo legislação versam sobre definição de objetivos e planejamento organizacional, atrelado ao compartilhamento da missão e visão, bem como, faz parte a necessidade de a organização partilhar, com transparência, informações financeiras, com a participação discente nesses processos.

Conforme percepção discente, sobre questões de destaque na dimensão legislação, constata-se que à luz da missão e visão universitária, a necessidade de cumprimento de metas e alcance de resultados organizacionais de forma transparente, também são elementos que estão estabelecidos em determinações legais, as quais visam ampliar processos de deburocratização no contexto universitário e conceder maior independência para recebimento de recursos.

Compreende-se com isso que o alcance de objetivos estabelecidos pela universidade e o compartilhamento de informações de forma transparente, passam por critérios legais que demandam atuação contínua para melhoria das universidades e utilização de recursos públicos (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011; LIMA, 2013).

Verifica-se também que a participação discente em ações do meio acadêmico é essencial para definições, acompanhamentos e atingimento de objetivos, tendo em vista que este é um dos segmentos que compõem a universidade (LEI nº 13.460/2017; DECRETO 9.492/2018 e LEI nº 14.129/2021). Sobre isso, é reforçado o entendimento de que a atuação conjunta de diversos atores que constituem a universidade é salutar para assertivos processos de tomada de decisão (POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2014).

Nessa mesma toada, a Lei nº 14.129 de 2021, robustece o entendimento ao fortalecer a necessidade de ampliação da transparência, direcionando-se, inclusive, em

seu Art 3º, inciso IV, à "IV - a transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços", emenda-se com o Art. 44º da aludida Lei, ao comentar sobre "a participação do cidadão no controle da administração pública" e seu Art. 45º, inciso V, citando sobre a importância de "fomento à participação social e à transparência pública".

Ainda, se insere o contemplado na Lei 13.460 de 2017, ao enfatizar sobre a necessidade de participação dos usuários dos serviços públicos. Como um dos aspectos decorrentes à ampliação da qualidade, frisa-se que dentre os direitos dos usuários, reside, conforme Art 5º, "I - participação no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços".

Aspectos direcionados sobre o compartilhamento transparente de informações, sejam resultados organizacionais ou dados financeiros, também se encontram contemplados dentre as sugestões dos respondentes desta pesquisa, conforme Quadro 10. Tanto os egressos quanto os alunos ativos do CDSA identificam, dentre suas sugestões, necessidades de melhorias na comunicação organizacional, passando por avanços na relação entre universidade e aluno, com maior transparência nas assembleias e demanda por informações mais claras aos discentes.

Tem-se, dessa maneira, conforme a matriz de componente – Legislação, Tabela 33, a contribuição para encaminhamentos organizacionais, no sentido de fortalecer participações discentes e o compartilhamento de objetivos, visão, missão e dados financeiros deste ambiente público educacional.

**Tabela 33 – Matriz de componente<sup>a</sup> - Legislação**

	<b>Componente</b>
	<b>1</b>
<b>LEG6</b>	<b>0,811</b>
<b>LEG7</b>	<b>0,790</b>
<b>LEG5</b>	<b>0,781</b>
<b>LEG8</b>	<b>0,736</b>
<b>LEG3</b>	<b>0,733</b>
<b>LEG9</b>	<b>0,732</b>
<b>LEG4</b>	<b>0,731</b>
<b>LEG1</b>	<b>0,625</b>
<b>LEG2</b>	<b>0,606</b>

Método de Extração: Análise de componente Principal.

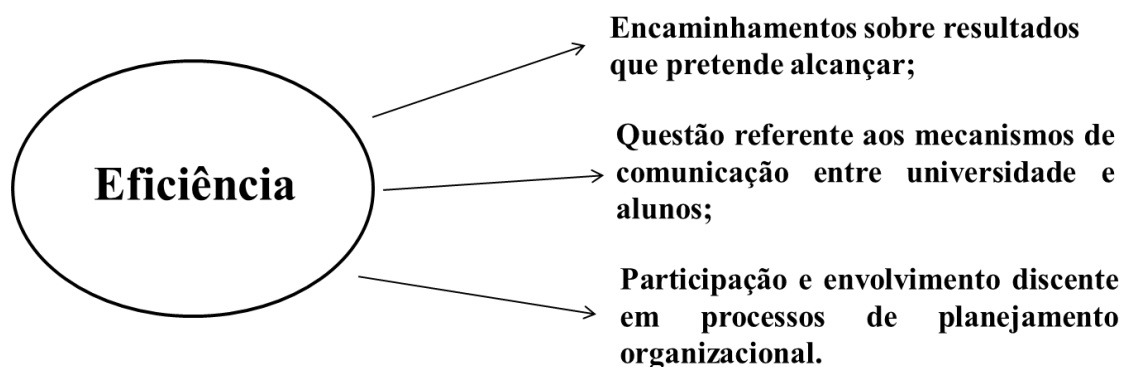
a. 1 componentes extraídos.

Fonte: SPSS, (2021).

A Tabela 34 revela a matriz de componente sobre o eixo eficiência, destacando as questões que melhor explicam o componente. Verifica-se que as questões EFC4, EFC1 e EFC5, evidenciadas no Apêndice A, foram aquelas que apresentam maior valor de esclarecimento, sendo, respectivamente, 0,820; 0,785; e 0,781.

No eixo eficiência, essas questões elencadas dizem respeito às tônicas: encaminhamentos sobre resultados que pretende alcançar; questão referente aos mecanismos de comunicação entre universidade e alunos; participação e envolvimento discente em processos de planejamento organizacional. Essas abordagens consideradas sobre o eixo eficiência, remetem a assuntos que melhor representam o componente, demandando, dessa feita, novos encaminhamentos cujo intuito busque aproximar discentes e universidade em ações de comunicação e conjunto planejamento organizacional, consoante Figura 21.

**Figura 21 - Conteúdos de destaque - Eficiência**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Sobre essas análises, Boni e Gasper (2012) listam como valores fundamentais à universidade e para ampliação da qualidade dos serviços, aspectos como: bem-estar, participação e empoderamento.

Seja sobre aspectos ligados à vida acadêmica discente como medidas que impactem a residência estudantil, o Resutaurante Universitário – RU, bolsas de estudos, ou a comunicação da organização de ensino superior com os alunos, como evidenciadas no Quadro 9, com sugestões de alunos ativos, ou ainda, sobre ações que compreendam medidas de planejamento organizacional, missão ou visão da universidade, o segmento discente firma-se como relevante elemento para o pleno cumprimento da função universitária, ao atuar como fomentador de transformações acadêmicas.

**Tabela 34 – Matriz de componente<sup>a</sup> – Eficiência**

	Componente
	1
<b>EFC4</b>	<b>0,820</b>
<b>EFC1</b>	<b>0,785</b>
<b>EFC5</b>	<b>0,781</b>
<b>EFC6</b>	<b>0,780</b>
<b>EFC8</b>	<b>0,753</b>
<b>EFC3</b>	<b>0,752</b>
<b>EFC9</b>	<b>0,750</b>
<b>EFC2</b>	<b>0,740</b>
<b>EFC7</b>	<b>0,631</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: SPSS, (2021).

Referindo-se ao eixo eficiência, seus conteúdos de destaque, Figura 21, e a matriz de componente registrada na Tabela 34, o Quadro 10 sintetiza um comparativo entre sugestões de respondentes egressos e alunos ativos e expõe a relevância de melhorias na comunicação entre universidade e discentes. Além disso, ações de planejamento, com diálogo entre docentes, técnicos-administrativos, discentes e demais empregados no meio acadêmico, são fundamentais para a tomada de decisão (POP-VASILEVA; BAIRD; BLAIR, 2014).

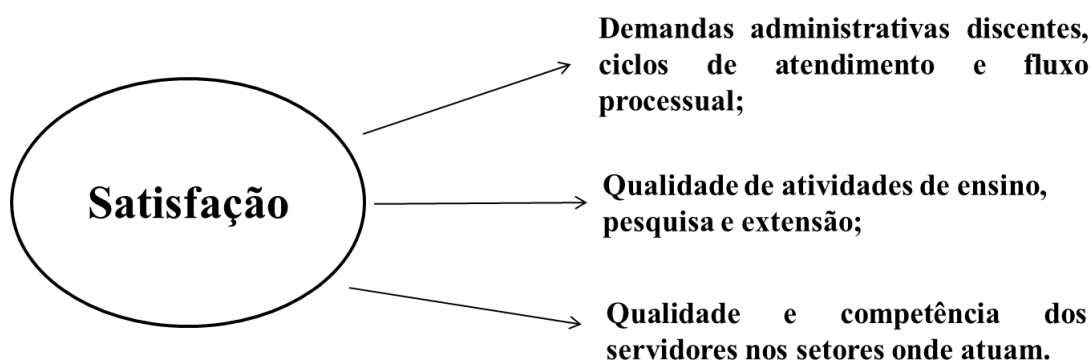
Sobre o eixo eficiência, consoante o exposto na Figura 21 e Tabela 34, a importância de participação e envolvimento discente em ações de planejamento organizacional e os direcionamentos, referentes aos resultados que a organização pretende alcançar, demandam planejamento e participação de usuários, servidores e demais atores envolvidos (NEIVA, 2020).

As variáveis mais representativas sobre o componente satisfação, Tabela 35, são as questões SAT3, SAT2 e SAT4, anotadas no Apêndice A, e apresentam valores que melhor representam o componente, respectivamente, 0,826; 0,775; 0,772. São questões que dizem respeito às demandas administrativas discentes, ciclos de atendimento e fluxo processual; a qualidade de atividades de ensino, pesquisa e extensão; e sobre a qualidade e competência dos servidores nos setores onde atuam, segundo Figura 22.

Atenta-se que as principais questões relacionadas à satisfação abarcam temáticas sobre demandas administrativas e seus ciclos de processos e atendimentos, referindo-se,

por exemplo, à forma, tempo e nível de burocracia com que esses serviços chegam até os usuários. A qualidade de atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, como também aspectos relacionados às competências dos servidores nos setores onde atuam são vistas como os mais relevantes fatores para explicar o eixo satisfação.

**Figura 22 - Conteúdos de destaque – Satisfação**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Argumentações estas, supratranscritas, fortalecidas por determinações legais direcionadas às organizações públicas federais. Vale comentar que, sobre discussões envolvendo satisfação, há variadas determinações governamentais no sentido de salientar a importância de identificar percepções de usuários, a exemplo, do Decreto nº 8.936/2016 e Decreto nº 10.332/2020, este último, conforme inciso Art. 4º, VI, discorre sobre medida que compete às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, tendo como obrigação "monitorar e implementar as ações de melhoria dos serviços públicos prestados, com base nos resultados da avaliação de satisfação dos usuários dos serviços;". Inclusive, na perspectiva da Lei 9.094/2017, Art. 20º, é enfatizada a necessidade de realização de pesquisa de satisfação dos usuários, para melhorias no serviço público.

No tocante à satisfação no contexto do meio universitário, Rossato; Pinto e Müller (2020) e Pereira et al. (2018a) explicam que são positivos os estudos que se direcionam a avaliar a satisfação discente, pois corroboram em auxiliar para o aprimoramento de estratégias organizacionais e melhorias do ambiente universitário, favorecendo o alcance metas e assertivos resultados.

Sobre os pontos de destaque evidenciados na Figura 22, no tocante ao eixo satisfação, registram-se no Quadro 10, observações que se relacionam às demandas administrativas e fluxo processual, ao expor, como sugestões de alunos ativos, a necessidade de simplificação de processos; além da sugestão dos egressos de cursos do CDSA, direcionada à ampliação da qualidade do ensino, ao discorrer sobre investimentos em plataforma para ensino remoto.

É sobre esse cenário avaliativo que podem ser visualizadas áreas de melhorias na prestação de serviços aos usuários. Nesse sentido, para Osti et al. (2020), analisar a satisfação discente sobre a atuação organizacional da universidade é considerar que essas percepções trazem consigo respostas fundamentadas em perspectivas de bem-estar e qualidades dos serviços prestados.

No tocante ao identificado na Figura 22, sobre ponto de destaque referente à qualidade de atividades de ensino, pesquisa e extensão, Nuernberg et al. (2016) reforçam a compreensão de que esta demanda é um dos desafios impostos às universidades nas últimas décadas, a qual também evidenciou-se em pesquisa discente envolvendo os alunos ativos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA.

Reitera-se que sobre a temática da satisfação, recai a compreensão de que análises de satisfação sobre a prestação dos serviços universitários precisam contemplar visões discentes, que são os principais usuários dos serviços acadêmicos (BOLOGA et al., 2009).

**Tabela 35 – Matriz de componente<sup>a</sup> – Satisfação**

	Componente
	1
SAT3	0,826
SAT2	0,775
SAT4	0,772
SAT5	0,750
SAT8	0,713
SAT1	0,711
SAT9	0,707
SAT7	0,693
SAT6	0,663

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

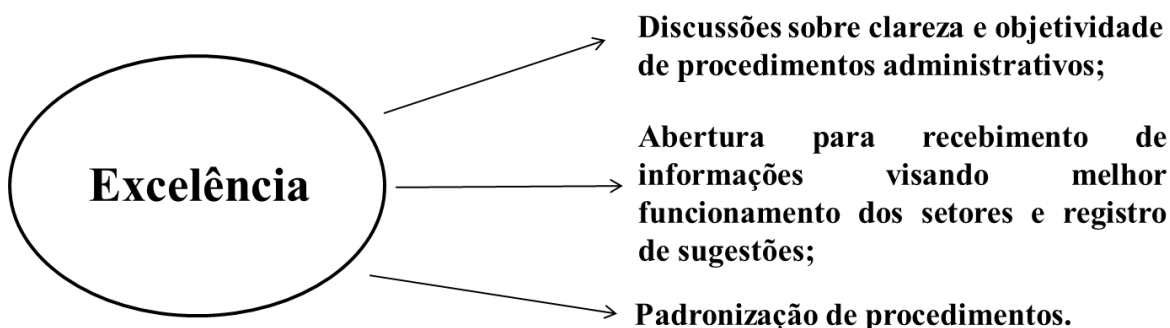
a. 1 componentes extraídos.

Fonte: SPSS, (2021).



A Tabela 36, evidencia como maior destaque do componente excelência, as questões EXC3, EXC2 e EXC7, arroladas no Apêndice A, ao apresentar os respectivos valores: 0,880; 0,831; 0,827. Referente aos conteúdos abordados em cada questão, assinalam-se assuntos como: discussões sobre clareza e objetividade de procedimentos administrativos; abertura para recebimento de informações visando melhor funcionamento dos setores, registro de sugestões; e padronização de procedimentos, de acordo com a Figura 23.

**Figura 23 - Conteúdos de destaque – Excelência**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Tais conteúdos, expostos na Figura 23, denotam relevante relação entre excelência e percepção dos usuários, no que se referem às vivências administrativas, recebimentos de informações, padronização de procedimentos, utilização de formulários para atendimento dos usuários e participação organizacional por meio da interação em canais de sugestões que refinem a atuação de setores.

Trata-se de percepções fortalecidas mediante sugestões registradas por egressos (em fase de pré-teste desta pesquisa) e alunos ativos, conforme Quadro 10, ao comentarem, como sugestões, sobre a necessidade de viabilização de treinamentos aos alunos para abertura de processos eletrônicos (sugestão de egressos), e, como sugestões de alunos ativos, a importância de criação de mais formulários como este - aplicado nesta pesquisa de tese - o qual possibilita aos alunos a exposição de ideias sobre suas visões do contexto universitário em que estão inseridos. Ainda, de acordo com o Quadro 10, os alunos ativos sugeriram a necessidade de informações mais claras por parte da instituição aos discentes.

Referindo-se sobre a excelência no serviço público, Ferreira e Neiva (2018) registram que a valorização de profissionais, a geração de espaços de incentivo à transparência e à participação de todos que compõem as organizações, atuam como catalisadores para o alcance da missão institucional do serviço público.

Mainardes; Alves e Raposo (2011) complementam essa aludida argumentação, ao exprimem que, para a realização de processos de avaliação no meio universitário, é preciso considerar pontos que se integram, por exemplo, níveis de excelência acadêmica; qualidade dos serviços oferecidos; desenvolvimento dos servidores e mensuração da infraestrutura.

Ferreira e Neiva (2018) comentam que os casos institucionais que trazem experiências bem sucedidas, destinadas à excelência no serviço público, abordam melhorias no sentido de maior valorizar os profissionais servidores; ampliação da transparência organizacional e envolvimento de todos os segmentos que fazem as organizações. Convergingo assim, para o alcance da razão de ser da instituição.

Essas argumentações encontram-se em consonância com o elencado na Lei 13.460 de 2017; Decreto nº 9.094/2017, conforme seu Art. 5º, inciso II, referente à padronização de procedimentos, utilização de formulários e guias; fortalecidas pela Lei nº 14.129/2021, a qual versa sobre desburocratização, a modernização dos serviços; simplificação da relação do poder público com a sociedade e necessidade de utilização de linguagem clara e compreensível aos cidadãos.

Referente à padronização de procedimentos, sua clareza e objetividade, Mainardes; Alves e Raposo (2013a) em sua pesquisa referente à níveis de satisfação de alunos sobre o ambiente universitário, estes autores esclarecem que a padronização de ações burocráticas sua clareza e objetividade, são pontos relacionados à preponderantes aspectos de satisfação discente e sua relação com a universidade, salientando, dessarte, a correlação e integração de temáticas e eixos que abarcam conteúdos de satisfação com elementos que refletem níveis de excelência dos serviços acadêmicos universitários ofertados.

Também, por sua vez, Lima (2013) explica que a participação de usuários é crucial para que haja excelência na gestão, visto que organizações públicas dirigem seus serviços para os usuários, sendo estes também beneficiários e financiadores dessas organizações.

**Tabela 36 – Matriz de componente<sup>a</sup> – Excelência**

	Componente
	1
<b>EXC3</b>	<b>0,880</b>
<b>EXC2</b>	<b>0,831</b>
<b>EXC7</b>	<b>0,827</b>
<b>EXC6</b>	<b>0,824</b>
<b>EXC1</b>	<b>0,807</b>
<b>EXC5</b>	<b>0,789</b>
<b>EXC8</b>	<b>0,786</b>
<b>EXC9</b>	<b>0,730</b>
<b>EXC4</b>	<b>0,404</b>

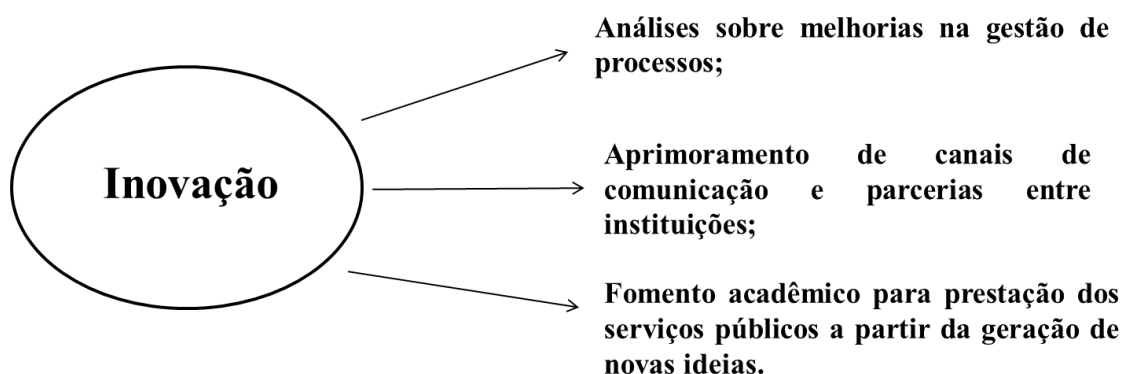
Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: SPSS, (2021).

No tocante às discussões sobre componentes de maior destaque envolvendo o eixo inovação, a Tabela 37, retrata como questões de destaque, com maior poder representativo do eixo, as variáveis INV7, INV8 e INV4, estruturadas no Apêndice A, apresentando, respectivamente, os valores: 0,865; 0,835; 0,822.

Tais conteúdos, presentes em cada uma dessas questões, possuem como matérias centrais: análises sobre melhorias na gestão de processos; aprimoramento de canais de comunicação e parcerias entre instituições; fomento acadêmico para prestação dos serviços públicos a partir da geração de novas ideias, concorde Figura 24.

**Figura 24 - Conteúdos de destaque – Inovação**

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Refere-se, portanto, que o entendimento sobre canais, parcerias entre instituições, e influxo à geração de novas ideias, alinha-se ao manifesto na Lei nº 14.129 de 2021, Art. 44º, a qual favorece, no âmbito público, a criação de laboratórios de inovação, cujo intuito reside na participação da sociedade para a criação de métodos inovadores e aprimoramento da prestação do serviço público.

Compreende-se que discussões sobre inovação, geração de novas ideias e aprimoramentos dos serviços públicos, cooperam com a visão estabelecida por Pereira et al. (2017), ao mencionar que o meio universitário é espaço frutífero para aperfeiçoamentos na gestão e progresso no uso de tecnologias. No entanto, sobre os pontos de destaque elencados na Tabela 37, conforme expresso por Li et al. (2017) ainda são poucos os estudos que buscam avaliar as universidades a partir da perspectiva de inovação.

As visões registradas como sugestões de egressos (pré-teste) e de alunos ativos, Quadro 10, reforçam o entendimento extraído da Tabela 37 sobre a matriz de componente Inovação e Figura 24. Dentre as sugestões evidenciadas no Quadro 10, registra-se que os respondentes apontam para a necessidade de rever a qualidade dos serviços desenvolvidos, desburocratizando processos e ampliando canais de comunicação entre a universidade e os discentes, por meio de treinamentos.

Sobre isso, para Karahoca e Kurnaz (2014), considerar a visão discente sobre medidas de melhorias do contexto universitário, por meio da inovação, é reconhecer a contribuição do segmento para o desenvolvimento destas organizações.

Ao mesmo tempo que as Instituições de Ensino Superior - IES são fontes potencializadoras de inovação (GIBARI; GÓMEZ; RUIZ, 2018) e propulsoras de ações que beneficiem sociedades, há necessidade de utilização do conhecimento destes centros de formação superior para o estabelecimento de eficazes canais de comunicação, parcerias entre instituições e aumento de benefícios advindos da prestação do serviço público, em decorrência de ações de inovação. Aspectos identificados como preponderantes nas análises sobre inovação e o ambiente universitário.

**Tabela 37 – Matriz de componente<sup>a</sup> – Inovação**

	<b>Componente</b>
	<b>1</b>
<b>INV7</b>	<b>0,865</b>
<b>INV8</b>	<b>0,835</b>

<b>INV4</b>	<b>0,822</b>
<b>INV1</b>	<b>0,818</b>
<b>INV3</b>	<b>0,799</b>
<b>INV6</b>	<b>0,798</b>
<b>INV5</b>	<b>0,769</b>
<b>INV2</b>	<b>0,745</b>
<b>INV9</b>	<b>0,685</b>

Método de Extração: Análise de componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Fonte: SPSS, (2021).

Diante desse arcabouço discursivo sobre questões que melhor explicam cada componente, compreende-se que a participação dos usuários é vista como uma das variáveis mais relevantes para transformações organizacionais. Isso implica discussões ordenadas e sistêmicas sobre os eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, conforme levantadas nesse trabalho.

À vista disso, Ferreira et al. (2015) explicam que a participação de usuários sobre a percepção dos serviços ofertados nas organizações públicas ainda é escassa. Os usuários poucos são chamados para participar processos que possam melhorar serviços e as atividades promovidas pelas organizações, mesmo essas intenções sendo registradas em normativas legais.

Mesmo sendo a universidade espaço de criação de ideias, geração de conhecimento, ambiente propício à pesquisa e melhorias de serviços (PEREIRA et al., 2017), essa compreensão pode ficar em posição inferior ao esperado dessas organizações, não sendo, por exemplo, a inovação um dos eixos relevantes buscado pelas organizações de ensino. Fator este que indica a necessidade de mudanças, planejamento e redesenhos no formato de relacionamento entre servidores, usuários e sociedade visando assertivos alcances da finalidade organizacional.

A situação de perseguição de metas e alcances de objetivos por parte da organização, já pode configurar-se como medidas de inovação no setor público (JANISSEK et al., 2017). Busca-se, portanto, gestão universitária que seja impulsionada por novas perspectivas, com maximização de transparência, flexibilidade na composição estrutural das organizações, atendendo a medidas de modernização na gestão pública (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2019).

Sobre isso, vale acentuar campos destacados por Elena et al. (2015), como sendo algumas das habilidades exigidas ao serviço público: eficácia na comunicação,

gerenciamento de processos, responsabilidade social, adaptabilidade. Dessa forma, ponderar a relevância dessas aptidões, distribuídas em variados eixos de competências organizacionais, auxilia na compreensão sobre o quanto estas competências impactam a prestação dos serviços e no rendimento organizacional, atributos essenciais para a obtenção de novos resultados e para o cumprimento das funções públicas das universidades.

Tendo em vista os objetivos específicos dessa pesquisa, ao identificar questões que melhor respondem cada componente e avaliar competências da gestão universitária - mediante percepção discente, sobretudo a especificação de precípuos componentes direcionados a eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação relacionados gestão universitária - constitui-se como achado relevante da pesquisa.

Sobre isso, leva-se em consideração que a detecção de questionamentos-chave, em cada eixo que impacta a gestão universitária, pode resultar em aperfeiçoamentos no cumprimento de objetivos e ações organizacionais no âmbito universitário, sendo estes, por sua vez, pontos de destaque para melhorias e fortalecimentos nas organizações, fomentados por esta pesquisa ante segmento discente.

#### 4.3.4 Análises de Regressões Lineares Múltiplas – Alunos Ativos

Atinente às análises de regressão linear múltipla, envolvendo os alunos ativos do CDSA, consoante Apêndice I, especificamente, a descrição do modelo Anova e os coeficientes contendo modelos propostos para cada um dos cinco eixos: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Levando em consideração os dados do Fator de Inflação de Variância - VIF, registrados na análise de regressão linear múltipla, especificamente, tratando-se sobre Coeficientes, adota-se para esse trabalho a conceituação de Hair Jr. et al. (2009), ao comentar que o VIF refere-se ao valor de tolerância, o qual salienta nível de multicolinearidade sobre o ato de estima. Para esses sobreditos autores, o VIF refere-se ao efeito de outras variáveis independentes sobre o erro padrão de coeficiente de regressão. Hair Jr. et al. (2009), emendam que VIFs elevados indicam altos graus de colinearidade ou multicolinearidade quando relacionado às variáveis independentes. Nesse caso, VIF acima de 10, pode sinalizar que a multicolinearidade esteja direcionando avaliações (SALVIAN, 2016).

Sobre os valores admissíveis, salienta-se que a escala de mensuração tolerável é 10, sendo que identifica-se como valor aceitável, conforme Hair Jr. et al. (2009), VIF menor que 10, com tolerância aceitável maior que 0,10. Ao considerar essa escala, verifica-se que os valores observados na regressão linear múltipla realizada nesta pesquisa, envolvendo cada um dos eixos avaliados, estão em conformidade com os limites aceitáveis para o fator de inflação de variância.

Referente à análise dos dados, conforme Tabela 38 e coeficientes no Apêndice I, observa-se que, tendo o eixo legislação<sup>44</sup> como variável dependente e os demais eixos como variáveis independentes, o modelo 3, ao envolver as variáveis presentes nos eixos: eficiência, inovação e satisfação, apresenta, respectivamente, VIF de 4,310; 3,975 e 5,190, tendo como R<sup>2</sup> ajustado 0,773, o que prediz com maior percentual a variável legislação, valor que demonstra a capacidade explicativa deste modelo 3, considerando a relação dos supraditos eixos, sobre a variável dependente em em 77,3%.

**Tabela 38 - Sumarização do modelo - Legislação<sup>d</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin - Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,866 <sup>a</sup>	0,750	0,749	0,3990903	0,750	844,536	1	282	0,000	1,893
2	0,877 <sup>b</sup>	0,769	0,768	0,3839065	0,020	23,748	1	281	0,000	
3	0,881 <sup>c</sup>	0,775	0,773	0,3794051	0,006	7,707	1	280	0,006	

a. Preditores: (Constante), EFC

b. Preditores: (Constante), EFC, INV

c. Preditores: (Constante), EFC, INV, SAT

d. Variável Dependente: LEG

Fonte: SPSS, (2021).

<sup>44</sup> Referente a cada eixo e seus respectivos melhores modelos identificados no trabalho, tem-se as seguintes equações de regressão, com base no Apêndice I – Descrição do Modelo – Alunos Ativos, conforme Coeficientes dos eixos legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação:

Legislação: Modelo 3. Equação da regressão:

$$LEG = 0,546 * EFC + 0,157 * INV + 0,179 * SAT + 0,533$$

Sendo, 0,533 o valor da constante. Valor da constante o qual se torna significativo quando assume valores acima de 0,05.

Além disso, comenta-se que, se tratando do eixo legislação como variável dependente, o modelo 2, ao envolver eficiência e inovação como preditores explicativos para a variável dependente legislação, apresentam próximo  $R^2$  ajustado, de 0,768. No entanto, para essa pesquisa, o modelo 3 reforça que a maior interação entre eixos amplia percentuais explicativos para a legislação, ao ter o  $R^2$  ajustado maior, com o modelo 3, contendo como preditores: eficiência, inovação e satisfação.

Essa avaliação demonstra o quão integrada encontra-se a discussão entre os eixos adotados no trabalho para análises envolvendo a gestão universitária, ao envolver como melhor modelo, todos os demais eixos discutidos no trabalho, tendo o eixo Legislação como dependente.

Visão de integração entre legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação que se alinha ao exposto por Blašková; Blaško e Kucharčíková (2014), os quais glosam que competências no contexto organizacional demandam atuação integrada sobre variados eixos e fatores. Blašková; Blaško e Kucharčíková (2014) complementam que a ausência de integração de esforços nas organizações acarreta na redução de níveis de satisfação dos usuários e demais atores (internos ou externos) conectados diretamente ou indiretamente ao ambiente universitário.

Ademais, essas perspectivas argumentativas são fortalecidas por meio da visão de Tian; Nakamori e Wierzbicki, (2009) que argumentam na mesma direção, ao enfatizarem que sobre gestão universitária e criação do conhecimento é preciso existir atuação integrada entre pessoas, cultura e abordagens multidisciplinares.

Sobre os demais eixos em discussão no trabalho, sobre a sumarização do modelo na Tabela 39 e seus coeficientes registrados no Apêndice I, no tocante ao eixo eficiência<sup>45</sup> (variável dependente), destaca-se o modelo 3, abrangendo os eixos legislação, satisfação e excelência, apresentam VIF, respectivamente, 3,305; 4,623 e 4,089, sendo para esse modelo, o  $R^2$  ajustado de 0,829, fato que indica que estes eixos predizem eficiência em 0,829, o equivalente a 82,9%.

---

<sup>45</sup> Eficiência: Modelo 3. Equação da regressão:  
 $EFC = 0,460*LEG + 0,366*SAT + 0,189*EXC$



Tabela 39 - Sumarização do modelo - Eficiência<sup>d</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin - Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl 1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,866 <sup>a</sup>	0,750	0,749	0,4225587	0,750	844,536	1	282	0,000	1,995
2	0,907 <sup>b</sup>	0,822	0,821	0,3569858	0,072	114,113	1	281	0,000	
3	0,911 <sup>c</sup>	0,831	0,829	0,3488292	0,009	14,295	1	280	0,000	

a. Preditores: (Constante), LEG

b. Preditores: (Constante), LEG, SAT

c. Preditores: (Constante), LEG, SAT, EXC

d. Variável Dependente: EFC

Fonte: SPSS, (2021).

Trata-se de análise que salienta a integrada relação entre eficiência e os demais eixos pesquisados no trabalho, sobretudo ao predizer a eficiência com legislação, satisfação e excelência, no modelo 3.

Mainardes; Alves e Raposo (2011) legitimam essa percepção ao emendarem que vários desafios impactam e afligem organizações de ensino superior, sendo demandada, portanto, atuação integrada, com uso de ferramentas de planejamento e avaliação de ações exaradas no ambiente universitário.

Nesse mesmo ritmo de análise, no tocante ao eixo satisfação<sup>46</sup>, como variável dependente, sobre a sumarização do modelo na Tabela 40 e coeficientes registrados no Apêndice I, observa-se que os demais eixos, exarados no modelo 4, sendo: eficiência, inovação, excelência e legislação melhor explicam o eixo satisfação, conforme seu R<sup>2</sup> ajustado em 0,826, o que equivale a 82,6%. Considerando esse modelo, o VIF mantém-se aceitável sobre cada eixo, apresentando, sobre os eixos do modelo 4, os respectivos VIF: 5,346; 4,467; 4,690; e 4,407.

<sup>46</sup> Satisfação: Modelo 4. Equação da regressão:

SAT= 0,307\*EFC + 0,254\*INV + 0,257\*EXC + 0,116\*LEG + 0,316

Sendo, 0,316 o valor da constante.

Tabela 40 - Sumarização do modelo - Satisfação<sup>e</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,862 <sup>a</sup>	0,743	0,742	0,4051550	0,743	816,237	1	282	0,000	1,936
2	0,899 <sup>b</sup>	0,807	0,806	0,3515948	0,064	93,461	1	281	0,000	
3	0,908 <sup>c</sup>	0,825	0,823	0,3357112	0,018	28,219	1	280	0,000	
4	0,910 <sup>d</sup>	0,828	0,826	0,3333851	0,003	4,921	1	279	0,027	

a. Preditores: (Constante), EFC

b. Preditores: (Constante), EFC, INV

c. Preditores: (Constante), EFC, INV, EXC

d. Preditores: (Constante), EFC, INV, EXC, LEG

e. Variável Dependente: SAT

Fonte: SPSS, (2021).

Refere-se, portanto, imanente à análise de regressão direcionada ao eixo satisfação, a qual expõe elevada capacidade explicativa deste eixo, por meio de modelo que contempla os demais quatro eixos discutidos na pesquisa. Ponto que ressalta o quanto estudos sobre satisfação - envolvendo discentes no meio universitário - se integram às outras abordagens presentes nos demais eixos, como as levantadas em discussões e estudos sobre eficiência, inovação, excelência e legislação. Dentre as demais análises de regressão envolvendo eixos de legislação, eficiência e satisfação, por sua vez, o eixo de satisfação é o que possui modelo mais amplo, a ponto de envolver todos os demais eixos e apresentar maior capacidade explicativa, conforme Apêndice I.

Por sua vez, vale esclarecer, de acordo com a sumarização do modelo, Tabela 40, tendo a variável satisfação como dependente, o modelo 3, ao envolver eficiência, inovação e excelência, apresenta R<sup>2</sup> ajustado de 0,823, valor este aproximado ao exposto no modelo 4, no entanto, tem-se que a inclusão de outro eixo, conforme modelo 4, com a adição do eixo legislação, aumenta a capacidade de explicação da variável dependente satisfação, o que ratifica a relação integrada e correlata entre o eixo satisfação e as demais variáveis discutidas no trabalho.

Sobre essas argumentações, Osti et al. (2020) destacam a relação sistêmica da satisfação dos estudantes no ambiente universitário, ao relacionar a satisfação com o bem-estar dos usuários, a qualidade da infraestrutura e dos serviços fornecidos. Atributos e qualidade que perpassam eixos como excelência e cumprimentos legais no contexto

universitário. Para Pereira et al. (2018a) níveis de satisfação são também influenciados por condições subjetivas ao ambiente, fato este que demanda contínua leitura e análise sobre as percepções dos alunos e dos demais atores que compõem o ambiente educacional superior, visando a melhoria desses serviços.

Tendo o eixo excelência<sup>47</sup>, como variável dependente, mediante análise de regressão linear múltipla, apresentam-se, no Apêndice I, descrições dos modelos e coeficientes, os quais remetem destaque para o modelo 3, ao envolver os eixos inovação, satisfação e eficiência como eixos preditores, os quais, juntos, constituem-se como os melhores preditores para explicar o eixo excelência.

Considerando o eixo excelência como variável dependente, na sumarização do modelo, Tabela 41, e coeficientes no Apêndice I, o modelo 3 expõe R<sup>2</sup> ajustado de 0,801, o que equivale a capacidade de explicar a variável dependente em 80,1%. Sobre os eixos inovação, satisfação e eficiência, apresentam, respectivamente, VIF: 3,975; 5,190; e 4,310, valores que demonstram aceitação no modelo (HAIR Jr. et al., 2009; SALVIAN, 2016).

**Tabela 41 - Sumarização do modelo - Excelência<sup>d</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl 1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,856 <sup>a</sup>	0,734	0,733	0,4331473	0,734	776,305	1	282	0,00	1,941
2	0,890 <sup>b</sup>	0,792	0,790	0,3838241	0,058	78,133	1	281	0,00	
3	0,896 <sup>c</sup>	0,803	0,801	0,3737951	0,011	16,281	1	280	0,00	

a. Preditores: (Constante), INV

b. Preditores: (Constante), INV, SAT

c. Preditores: (Constante), INV, SAT, EFC

d. Variável Dependente: EXC

Fonte: SPSS, (2021).

<sup>47</sup> Excelência: Modelo 3. Equação da regressão:  
EXC= 0,408\*INV + 0,337\*SAT + 0,221\*EFC

Nesse mesmo sentido, ao avaliar o eixo inovação<sup>48</sup>, como variável dependente, com o procedimento estatístico da análise de regressão linear, observa-se, por meio da sumarização do modelo, Tabela 42, e informações com coeficientes, constantes no Apêndice I, que o modelo 3, ao elencar os preditores: excelência, satisfação e legislação, apresentam R<sup>2</sup> ajustado em 0,791, indica que estes segmentos presentes no modelo 3, explicam a variável inovação em 79,1%, tendo como VIF, aceitáveis, para excelência, 4,089; satisfação, 4,623; e legislação, 3,305.

**Tabela 42 - Sumarização do modelo - Inovação<sup>d</sup>**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl 1	gl 2	Sig. Mudança F	
1	0,856 <sup>a</sup>	0,734	0,733	0,4278483	0,734	776,305	1	282	0,000	2,187
2	0,886 <sup>b</sup>	0,785	0,783	0,3852065	0,051	66,890	1	281	0,000	
3	0,890 <sup>c</sup>	0,793	0,791	0,3786965	0,008	10,744	1	280	0,001	

a. Preditores: (Constante), EXC

b. Preditores: (Constante), EXC, SAT

c. Preditores: (Constante), EXC, SAT, LEG

d. Variável Dependente: INV

Fonte: SPSS, (2021).

Portanto, são análises que ao avaliar os melhores modelos preditos com base na regressão linear múltipla, as observações são reforçadas sobre a integração entre eixos e a necessidade de atuação organizacional e pesquisas correlacionadas para que variáveis sejam explicadas, conforme especificação e compilação de variável dependente e modelos registrados na Tabela 43, a ponto de viabilizar favorecimentos e melhorias na gestão universitária e sua prestação de serviços.

<sup>48</sup> Inovação: Modelo 3. Equação da regressão:  
 $INV = 0,424 * EXC + 0,363 * SAT + 0,168 * LEG + 0,287$   
 Sendo, 0,287 o valor da constante.

**Tabela 43 – Especificação de modelos – Regressão Linear Múltipla**

<b>Eixo, variável dependente</b>	<b>Modelo (preditores)</b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Capacidade explicativa em %.</b>
<b>Legislação</b>	Modelo 3 - eficiência, inovação e satisfação.	0,773	77,3%
<b>Eficiência</b>	Modelo 3 - legislação, satisfação e excelência.	0,829	82,9%
<b>Satisfação</b>	Modelo 4 - eficiência, inovação, excelência e legislação.	0,826	82,6%
<b>Excelência</b>	Modelo 3 - inovação, satisfação e eficiência.	0,801	80,1%
<b>Inovação</b>	Modelo 3 - excelência, satisfação e legislação.	0,791	79,1%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

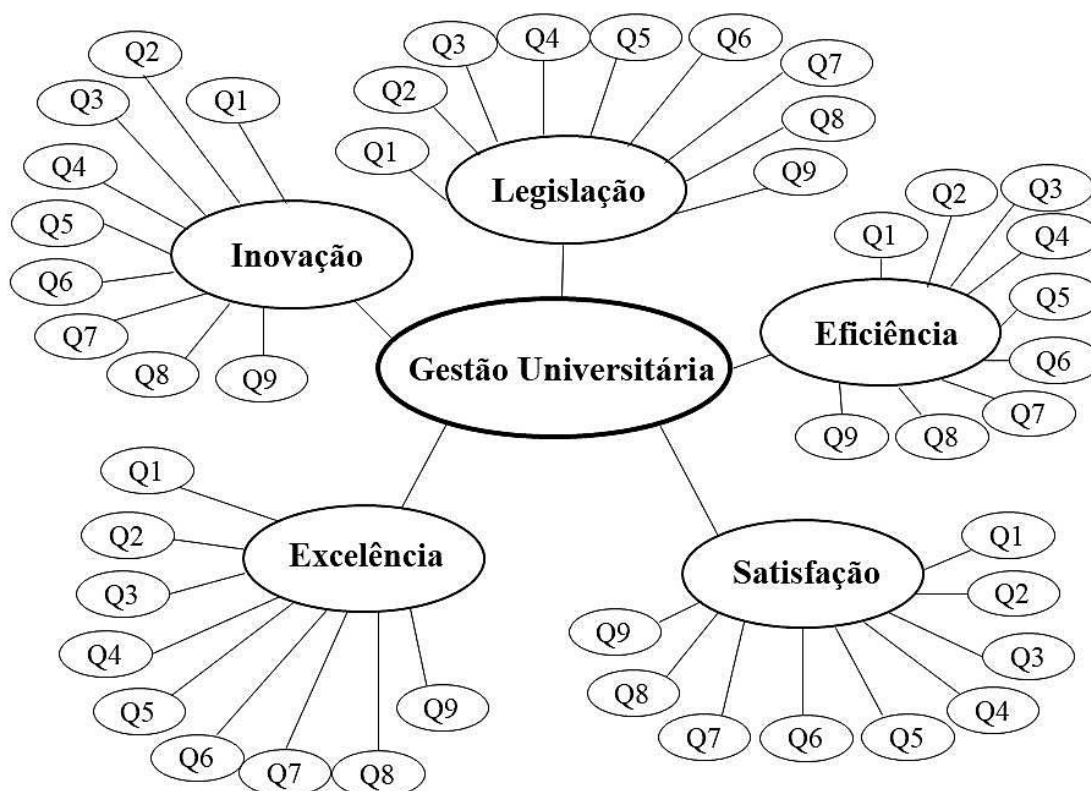
A Anova mostrou que os modelos são significativos, com valores de 0,000, que é menor que 0,05 (SEVERO; DORION; GUIMARÃES, 2017). Constatando que os modelos com previsor são diferentes do modelo sem previsor, conforme Apêndice I. Observa-se que os modelos apresentados com previsor são melhores que um modelo sem nenhum previsor. Destaca-se, ainda, que os dados são homocedásticos e não há dependência dos resíduos, viabilizando assim, a análise de regressão.

Referente aos histogramas, aos gráficos sobre resíduos padronizados e gráficos de distribuição, conforme Apêndice J, observa-se que, considerando a amostra envolvendo os alunos ativos do CDSA, os resíduos seguem distribuição normalizada, corroborando, assim, para o alcance de requisito para realização da análise de regressão (MORETTIN; BUSSAB, 2010; PINHEIRO et al., 2009; FÁVERO; BELFIORI, 2017), fato que, positivamente, atesta a viabilidade de avaliação por meio da adoção deste procedimento estatístico.

Tais análises salientam a importância de, individualmente e de forma integrada, considerar cada eixo e os modelos apresentados, tendo em vista idiosincrasias de cada eixo analisado no trabalho e suas convergências. Observa-se que as dinâmicas do contexto superior educacional brasileiro alteram percepções e formatos de rendimentos, sendo justificadas essas diferenças entre os eixos.

Com base em revisão bibliométrica, conforme subseções “2.1 Análise de metadados e geração de redes” e de detalhamento teórico registrado, especificamente, “Quadro 6 – Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores”, foi possível identificar eixos centrais da pesquisa, elaborar questionamentos e apresentar *framework* utilizado neste estudo, conforme Figura 25, a partir da sistemática estruturação teórica para composição de eixos da pesquisa e posterior coleta de dados com discentes ativos no ensino superior público federal brasileiro.

**Figura 25 - Eixos da Gestão Universitária abordados na pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Registra-se *framework*, Figura 25, fruto de compilação teórica e de levantamentos de pesquisa que fortalecem níveis de estudo sobre a temática estudada, possibilitando, dessa maneira, a utilização deste modelo cuja totalidade das temáticas analisadas encontra-se registradas no Apêndice A, para a condução de novos estudos e correlações, envolvendo a gestão universitária, seus eixos e percepções de usuários sobre os serviços públicos educacionais ofertados.

Trata-se de envolvimento de eixos que se confirmam, para a relevância das discussões no cenário universitário e a incipência de competências e estudos integrados no contexto acadêmico nacional e internacional, convergindo assim, com a teoria exposta neste trabalho, especificamente, no tocante às discussões sobre competências e gestão universitária na subseção 2.3, robustecidas pela pormenorização de eixos da pesquisa, com justificativas e autores, conforme Quadro 6.

#### 4.3.5 Modelagem de Equações Estruturais – MEE – Alunos Ativos

Considerando os eixos de legislação (LEG), eficiência (EFC), satisfação (SAT), excelência (EXC) e inovação (INV) discutidos na pesquisa, bem como as nove questões dispostas sobre cada um dos eixos, a partir de tratamento estatístico baseado em *framework* exposto na Figura 25, foi possível identificar níveis de questões que mais contribuem para cada um dos eixos, além de avaliar com base em valores gerados por meio de MEE, as relações entre variáveis e respectivos eixos discutidos na pesquisa, mediante apresentação de valores padronizados.

Por meio de elaboração de Modelagem de Equação Estrutural a partir dos dados dos 284 alunos ativos, a Figura 26 exprime as relações entre questões e seus respectivos eixos, além de correlações entre os eixos abordados neste estudo.

Diante das informações registradas na Figura 26, vale reforçar o ineditismo da pesquisa, ao expor análise conjunta sobre a gestão universitária, envolvendo os eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação. Tais eixos compõem, portanto, modelo em tempo algum antes estruturado, tampouco, testado empiricamente a partir de suas respectivas questões e quantitativo amostral para análise, fundamentada em percepções de egressos (em fase de pré-teste) e visões de alunos ativos.

Observa-se que a Modelagem de Equações Estruturais salienta a relação entre os eixos estudados na pesquisa, ao demonstrar suas elevadas correlações, atestando a relevância de considerar os supraditos eixos nesta tese.

A compreensão sobre a viabilidade de estudos, que considerem os cinco eixos avaliados nesta pesquisa, contribui para o amadurecimento de aferições referentes à gestão universitária, ao propor modelo de análise comprovadamente testado. Além de demonstrar, por meio deste modelo válido e viável, diagnóstico de centro de ensino federal, público e superior brasileiro. Deste modo, observa-se que o modelo apresentado e experimentado, pode servir como referencial para outros estudos em Instituições de Ensino Superior – IES.

Trata-se de fatos que corroboram com a visão exposta mediante análise de regressão linear múltipla, Tabela 43, ao fortificar o entendimento sobre os eixos discutidos na pesquisa e seus modelos (preditores), destacando a interação entre seus eixos, a composição integrada de modelos e ampliação da capacidade explicativa de cada eixo dependente, ao englobar os demais preditores. Adita-se que a associação entre eixos também é tonificada pelas ressaltantes correlações entre eixos apresentadas na Tabela 30.

No tocante aos dados apresentados por eixo, destacam-se valores do eixo legislação (LEG) os quais, dentre as questões que melhor explicam as relações no eixo, considerando escala de 0 a 1, sobressaem as questões: 7, possuindo valor de 0,8; a questão 6, tendo valor de 0,79; e a questão 5 com 0,74.

As questões referenciadas em valores, respectivamente sobre cada eixo, dizem respeito à relação entre missão e visão com os objetivos da universidade; apresentação de dados financeiros e demais informações de modo transparente; demonstração de indicadores de resultados e resultados alcançados.

Trata-se de questões já identificadas como as mais relevantes para o eixo legislação, a partir da identificação por meio de análise fatorial múltipla (subseção 4.3.3, atinente à matriz de componentes e figura com conteúdos de destaque) relacionada ao eixo legislação, especificamente, mediante dados expostos na Tabela 33 e Figura 20. Fato este que ratifica os achados da pesquisa diante de variados tratamentos estatísticos e visões de autores.

Dentre os valores de correlações entre os eixos, considerando escala de 0 a 1, observa-se que todos os eixos apresentam fortes relações. Notadamente, sobre o eixo legislação, destaca-se a relação entre legislação e eficiência, apresentada na Figura 26, a qual assume o valor de 0,97, sobre este eixo, vale salientar que nenhuma questão apresenta valor abaixo de 0,55, o que demonstra os níveis de ajuste das questões e sua capacidade de contribuição para eixo.



Conforme apêndice A, os conteúdos de destaque do eixo legislação referem-se a questões que ratificam a busca legal do compromisso organizacional refletidos no formato de missão e visão, de planejamento institucional, salientando os resultados organizacionais alcançados, além da apresentação de informações e valores financeiros com transparência no contexto universitário.

Tais questões discutidas são referendadas por determinações legais como a Lei 13.460 de 2017, o Decreto nº 9.094, de 2017; o Decreto nº 10.178, de 2019 e a Lei nº 14.129 de 2021, ao focarem suas determinações na busca por melhores resultados organizações e em maiores índices de atendimento ao cidadão, a partir da desburocratização, simplificação de serviços e metas organizacionais.

O exposto em determinações legais também é observado por Nuernberg et al. (2016), ao explicar que as universidades possuem desafios no tocante a ampliação de atendimento com maiores níveis de transparência e maximização do ensino e da pesquisa com qualidade nestes ambientes acadêmicos.

Nesse sentido, legislações, decretos e demais normas voltadas ao contexto acadêmico assumem a capacidade de favorecer direcionamentos em ritmos de planejamento organizacional, além de auxiliar na condução organizacional para o contínuo alcance de metas, objetivos e resultados organizacionais. Inclusive, tendo em vista que repasses governamentais podem estar condicionados a níveis de qualidade, avaliações governamentais sobre o rendimento universitário e o quantitativo de alunos envolvidos em cada processo de formação em nível de graduação.

Identificações de quesitos e pontos a serem melhorados no eixo legislação, a partir de questões que mais contribuem para o referido eixo, possibilitam à organização universitária aprofundar transformações acadêmicas nesses espaços. De modo que o ambiente universitário consiga prestar contas (FERNANDES; GASPAR, 2018) e fornecer serviços cada vez mais adequados às demandas da sociedade.

De acordo com a Figura 26, observa-se também o quanto o eixo legislação está integrado aos demais eixos discutidos na pesquisa, assumindo, dessa forma, atuação integrada e sistêmica, emitindo e sofrendo influências, quanto ao seu cumprimento, de aspectos relacionados à índices de eficiência, satisfação, excelência e inovação.

O constructo com questões relacionadas ao eixo eficiência (EFC), o qual apresenta elevadas cargas de relação com todos os demais eixos, possui como destaque a relação entre eficiência e legislação (com 0,97) e eficiência e satisfação (com 0,95), valores os quais demonstra o quanto estes eixos estão relacionados. Ressalta-se sobre

estes eixos que elevados valores também foram identificados em análise de correlação, conforme Tabela 30.

Conteúdos de destaques sobre o eixo eficiência dizem respeito à questão 4, possuindo valor de 0,8; questão 1, com carga no valor de 0,79, e questões 6 e 8 tendo obtido valores de 0,74, a partir da modelagem de equações. Tem-se que essas questões, de acordo com o questionário aplicado (Apêndice A), respectivamente, referem-se a conteúdos sobre objetivos que a universidade pretende alcançar; mecanismos de comunicação entre universidade e discentes; além de questões ligadas a políticas de avaliação e gestão dos recursos financeiros e de patrimônio.

Igualmente, vale acentuar que as questões e conteúdos relativos a objetivos e resultados que a organização pretende alcançar, além das discussões sobre eficientes mecanismos de comunicação entre a universidade e os discentes, são fortalecidas pelos achados identificados a partir da matriz de componente exposta na análise fatorial, conforme apresentado na Figura 21 e Tabela 34.

Frisa-se que sobre o eixo eficiência todas as questões se mantiveram com carga igual ou superiores a 0,57, o que demonstra a capacidade de contribuição de cada questionamento para com este eixo.

Aspectos direcionados ao alcance de objetivos organizacionais, melhorias na comunicação organizacional entre universidade e discentes, e aprimoramentos na gestão e políticas de avaliação institucional demonstram a necessidade de maior eficiência por parte da universidade, uma vez que tais demandas impelem estas organizações a buscarem novas medidas gerenciais, com alterações em processos de tomada de decisão (NUERNBERG et al., 2016).

Destarte, a realização de contínuas avaliações - de discentes, técnicos-administrativos, docentes e sociedade externa à relação diária acadêmica - sobre as universidade, além de favorecer o alcance de metas e o cumprimento de objetivos, enaltece o aprimoramento de pontos específicos e a ampliação dos serviços prestados (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

Medidas de eficiência no contexto universitário são alçadas mediante esse cenário de transparência e da necessidade de participação dos usuários em ações acadêmicas (NUERNBERG et al., 2016; PEREIRA et al., 2016), fatores os quais envolvem diretamente e indiretamente níveis de satisfação discente e suas percepções.

O eixo satisfação (SAT) apresenta intensa relação com o eixo excelência, ao evidenciar valor de 0,94 entre estes eixos, conforme Figura 26. Tal valor fortalece a

afirmação identificada na Tabela 30, sobre correlações (exprimindo quantitativo de 0,855, para a correlação entre estes eixos).

Verifica-se que níveis de satisfação discente encontram-se relacionados à excelência na prestação dos serviços. Sobre isso, Mainardes; Alves e Raposo (2013a) comentam que a satisfação discente está ligada a boas características infraestruturais e processos administrativos com clareza e objetividade. Tais conteúdos referem-se, portanto, a questões capazes de aumentar níveis de qualidade acadêmica, e, por conseguinte, favorecer melhores percepções sobre graus de excelência na prestação destes serviços.

Referente ao eixo satisfação e às nove questões direcionadas a esta temática, observa-se que as questões de destaque, aquelas que mais contribuem para este eixo, são: a questão 3, com carga 0,81; a questão 4, com valor de 0,73 fruto da modelagem de equações estruturais, e as questões 2 e 5, ao apresentarem mesma carga de 0,72.

Registra-se que sobre as questões de ênfase, respectivamente, estas se referem a conteúdos que versam sobre atividades administrativas, ciclos de atendimento e fluxos processuais; cordialidade e competências dos servidores nos setores onde atuam; nível de satisfação discente com a qualidade de ensino, pesquisa e extensão; e à capacidade de adaptação da universidade às variadas demandas discentes.

Recai sobre as universidades a necessidade de alterações em suas estruturas, visando atender demandas sociais (ZILLOTTO; POLI, 2021). Sobre aspectos de saliência na pesquisa, refletidos no eixo satisfação, tem-se que assuntos ligados à satisfação discente sobre a qualidade de atividades de ensino, pesquisa e extensão, trazem à tona pontos de vista como o apresentado por Petrassi; Bornia e Andrade (2021) ao comentarem que análises sobre o ensino superior, a partir da visão discente, precisa ter maior importância no ambiente acadêmico.

Sobre essas discussões, estudos e análises que abarquem visões discentes sobre a prestação de serviços educacionais das universidades públicas, tornam-se ferramentas essenciais para que novos encaminhamentos, matérias e ideias possam alterar positivamente o panorama da educação superior, em particular, condições na conjuntura brasileira.

Os conteúdos referentes às questões identificadas no Apêndice A e relacionadas na Figura 26, também foram identificados em análise fatorial por meio de matriz de componente, sobre as questões que mais se destacavam em cada eixo. Tal observação

ratifica a compreensão sobre as temáticas de notoriedade em cada eixo, as quais, em variados tratamentos estatísticos, se apresentam como os pontos mais relevantes.

Atinente ao eixo excelência (EXC) a modelagem de equações estruturais possibilitou identificar relevantes valores entre os eixos excelência e inovação, ao possuir carga 0,92. Fato que demonstra intrínseca relação entre estes eixos, corroborando com os resultados expressos na Tabela 30.

Sobre essa relação, constata-se que a busca por excelência no âmbito público em muito se alinha à inovação, seja por meio de alterações infraestruturais ou novas formas de gestão universitária (DEWES; BOLZAN, 2018). Desse modo, a inovação, pode ser vista como eixo com características potencializadoras à promoção do bem-estar organizacional, ao atingimento de resultados e desenvolvimento, possibilitando, com isso, no alcance de maiores níveis de excelência para as organizações.

No tocante às cargas relacionadas a cada questão ligada ao eixo excelência, na Figura 26, os conteúdos que mais contribuem para este eixo são: as questões 3, com carga 0,87; a questão 2, com valor 0,81; e as questões 6 e 7, ambas com carga 0,8.

O teor presente em cada uma destes itens refere-se, respectivamente, a: objetividade de métodos e procedimentos administrativos universitários; abertura para obtenção de informações e sugestões para melhor funcionamento dos setores; clara linguagem universitária para responder demandas de usuários; e padronização de procedimentos e formulários para melhor atendimento aos usuários. Estes mesmos conteúdos encontram-se referendados mediante expresse em matriz de componente, Tabela 36, fato que reforça a relevância das supracitadas temáticas.

A busca por excelência na gestão pública, especialmente nas universidades públicas, além de todas as determinações legais no sentido de modernização e desburocratização das organizações, situa-se em um contexto de maior qualidade dos serviços oferecidos (ZILIOTTO; POLI, 2021).

Dessarte, aponta-se que ações de planejamento, estratégias de atuação em curto, médio e longo prazo, além da busca por adequação aos melhores padrões internacionais, têm impulsionado os debates por melhorias nos ambientes universitários (THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Sobre os conteúdos elencados, verifica-se que medidas que se dirijam à busca por excelência universitária passam por profissionalização dos envolvidos na organização, de modo que estes ambientes venham a atuar com seu máximo potencial (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016).

Logo, compreende-se que a busca por excelência é um ato que requer contínua reflexão, planejamento e adequada execução por parte das universidades públicas, a fim de alcançar melhores resultados em processos de avaliação internos e externos a estas instituições e, com isso ampliar os níveis de retorno social e de geração do conhecimento.

Por meio da MEE, Figura 26, identifica-se em 0,87 a carga entre o eixo inovação (INV) e legislação (LEG), ratificando a forte ligação e a relevância de integração entre os respectivos conteúdos para o desenvolvimento da gestão universitária.

Dentre as questões que mais contribuem para o eixo inovação (INV), mediante análise de suas cargas, observa-se: a questão 7, possuindo valor 0,84; a questão 1, com carga de 0,83; e questão 8, possuindo valor de 0,81. Respectivamente, trata-se de variáveis cujos conteúdos versam sobre: melhorias na gestão de processos e fornecimentos de novos serviços universitários; ações universitárias voltadas à inovação de serviços e racionalização de processos; e aprimoramento de canais de comunicação entre universidade e seus usuários, mantendo parcerias para compartilhamento de informações.

Ressalta-se que parte de tais identificações de questões, nomeadamente, as questões 7 e 8, são fortalecidas mediante matriz de componente, Tabela 37 e Figura 24, ao expor estas duas questões dentre as três de maior destaque no eixo inovação, fortalecendo a proeminência destes quesitos no referido eixo.

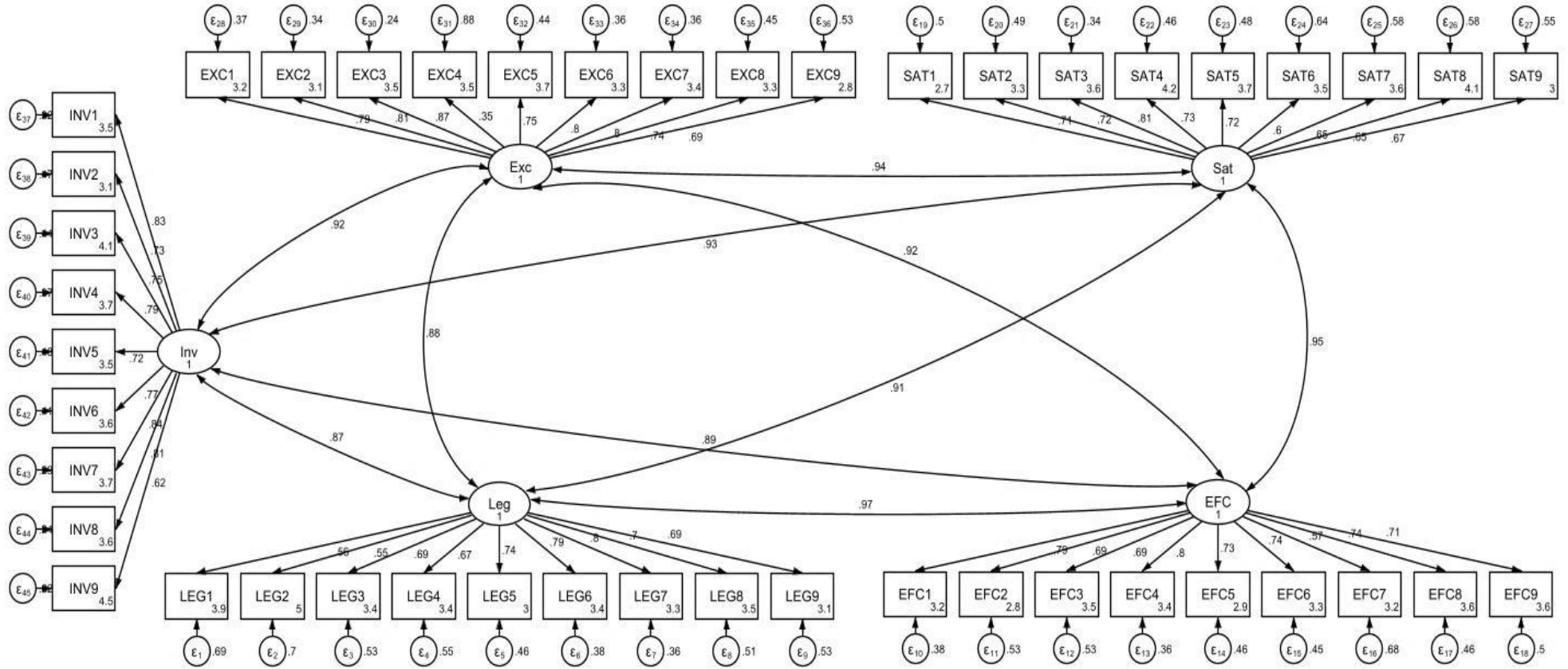
Ações de modernização administrativa e de tecnologia se inserem em um contexto de prestação de melhores serviços à sociedade, com economicidade e transparência (NUERNBERG et al., 2016; PEREIRA et al., 2016). Diante disso, medidas de inovação passam a ser cada vez mais requeridas, tanto para ambientes externos ao cenário universitário quanto para transformações internas no que se refere ao modo diário de atuação e de compartilhamento do conhecimento.

Dentre as questões de destaque para o eixo inovação, vale mensurar o exposto por Gibari; Gómez e Ruiz (2018), os quais reforçam a capacidade de geração do conhecimento que as universidades possuem.

No caso da educação, além de o compromisso com a inovação expressamente constar na legislação brasileira, por exemplo, por meio da Lei nº 13.005/2014, outros autores como Kasule et al. (2015) tonificam o entendimento de que transformações organizacionais decorrentes de processos de inovação são fatores intrínsecos à própria rotina da universidade.

Considerando que as universidades estão inseridas em contexto de intensas mudanças, a inovação é vista como instrumento capaz de promover melhorias nesses ambientes (TAKAHASHI, 2014; ZILIOTTO; POLI, 2021). Por consequência, entende-se que o desenvolvimento de gestões universitárias, o alcance de maiores níveis de excelência e de satisfação de usuários sobre o âmbito universitário, passam, dentre outros elementos, por reformulações de processos e alterações nos formatos de comunicação organizacional, devendo, tais transformações estarem alicerçadas sobre medidas de inovação.

Figura 26 – Análise entre questões e eixos – Alunos Ativos



Fonte: STATA, (2022).

As avaliações fundamentadas em Modelagem de Equações Estruturais – MEE tiveram como suporte valores e parâmetros que se adequavam à teoria sobre indicadores estatísticos, conforme Tabela 44.

Sobre os tratamentos de Modelagem de Equações Estruturais – MEE envolvendo os cinco eixos da pesquisa: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, foram observados, tendo p-valor = 0,000 - número este que deve ser abaixo de 0,05 (MELO, 2014) - fato que ratifica a significância estatística.

A Tabela 44 expõe indicadores estatísticos referentes ao tratamento de modelagem de Equações Estruturais – MEE, estruturado a partir de respostas coletadas dos alunos ativos.

**Tabela 44 – Indicadores Estatísticos – Modelagem de Equações Estruturais**

<b>Indicadores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor de Referência</b>	<b>Embasamento Teórico</b>
<b>Qui-Quadrado <math>\chi^2/df</math></b>	<p>Busca verificar se o modelo proposto se adequa aos dados. Teste usado para avaliação do modelo teórico. (AMORIM et al., 2012).</p> <p>“Avalia a significância das diferenças entre matriz observada e matriz estimada” (VIEIRA; BECKER, 2011, p. 89).</p> <p>Qui-quadrado é a medida estatística da diferença entre modelos (NEVES, 2018, p. 17).</p>	<p>&lt;2: excelente ajuste; 3 a 5: ajuste bom; &gt;5: ajuste pobre.</p> <p>Valores menores apresentam melhor significância. Quanto mais perto de zero, melhor (PEREIRA, 2013; SARAMAGO, 2014).</p>	<p>Amorim et al. (2012); Melo (2014); Saramago (2014).</p>
<b>Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação - RMSEA</b>	<p>Inserido dentre os índices de discrepância da população; realizam comparação entre modelo populacional e momentos amostrais, com suas médias e variâncias.</p>	<p>Sendo 0 (zero) como um ajuste perfeito (SARAMAGO, 2014; LEAL, 2018).</p> <p>Pereira (2013) emenda que: &gt;0,10: ajustamento</p>	<p>Fernandes Neto (2013); Marôco et al. (2013); Pereira (2013); Melo (2014); Saramago (2014).</p>



	<p>Expõe discrepâncias entre as matrizes observadas e as matrizes previstas (VIEIRA; BECKER, 2011).</p> <p>É um dos critérios mais explicativos na modelagem (PEREIRA, 2013).</p>	<p>inaceitável; 0,05 a 0,10: ajustamento bom; <math>\leq 0,05</math>: ajustamento muito bom.</p>	
<p><b>Índice Comparativo de Ajuste - CFI</b></p>	<p>Considera o tamanho da amostra e “é a razão entre o modelo do estudo e ajustamento do pior modelo possível” (PEREIRA, 2013, p. 26).</p>	<p>Seus valores variam de zero (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito).</p> <p>Recomendam-se valores maiores que 0,9. (FERNANDES NETO, 2013; MARÔCO et al., 2013; PEREIRA, 2013).</p> <p>Ainda, Pereira (2013) comenta que:  <math>&lt; 0,8</math>: ajustamento mau;  entre 0,8 e 0,9: ajustamento razoável;  entre 0,9 a 0,95: ajustamento bom;  <math>\geq 0,95</math>: ajustamento muito bom.</p>	<p>Hair Jr et al. (2009);  Amorim et al. (2012);  Fernandes Neto (2013);  Pereira (2013);  Melo (2014);  Saramago (2014); Leal (2018).</p>
<p><b>Índice de Tucker-Lewis - TLI</b></p>	<p>Precede o CFI e envolve comparação matemática entre modelo teórico de mensuração especificado e um modelo nulo como referência.</p> <p>O TLI inclui uma função penalizadora por cada parâmetro livre o qual não melhora o ajustamento do modelo (SARAMAGO, 2014).</p>	<p>Pode variar abaixo de 0 ou acima de 1 (ajuste perfeito).</p> <p>Sendo bom ajuste os valores que se aproximam de 1; recomenda-se acima de 0,90 (MARÔCO et al., 2013);.</p> <p>E valores próximos a 0,95 para amostras grandes (PEREIRA, 2013).</p>	<p>Hair Jr et al., (2009);  Amorim et al. (2012);  Marôco et al. (2013); Pereira (2013); Melo (2014);  Saramago, (2014); Leal (2018).</p>

<p style="text-align: center;"><b>Raiz Padronizada do Resíduo Médio - SRMR</b></p>	<p>Trata-se de valor padronizado de Raiz do Resíduo Quadrático Médio - RMSR.</p> <p>É a discrepância média entre correlações observadas da matriz introduzida e as correlações previstas por meio do modelo.</p> <p>O SRMR é mais aplicável para comparar ajustes no decorrer de modelos.</p>	<p>Varia entre 0 e 1, sendo 0 (zero) um ajuste perfeito.</p> <p>Sendo zero o valor médio de SRMR.</p>	<p>Hair Jr et al., (2009); Saramago (2014).</p>
--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor, (2022).

Para essa pesquisa, consoante Tabela 44, os valores obtidos referentes aos testes decorrentes da Modelagem de Equações Estruturais apontam que o  $X^2/df$  foi de 1985,007, valor referente ao de nível de adequação dos dados ao modelo (AMORIM et al., 2012). O valor de RMSEA foi de 0,063 o que indica ajustamento bom, no tocante a relação entre discrepâncias de matrizes observadas e as previstas (VIEIRA; BECKER, 2011).

Atinente ao Índice Comparativo de Ajuste – CFI, foi observado valor de 0,885, apresentando ajustamento bom (PEREIRA, 2013). O índice TLI encontrado foi de 0,878, sendo bons valores, aqueles que se aproximam de 1 (HAIR Jr et al., 2009). O SRMR, apresentado na pesquisa foi 0,043, sendo considerado como bom ajuste, por se aproximar de zero (HAIR Jr et al., 2009; SARAMAGO, 2014).

Sobre os índices de TLI e CFI, Hair Jr. et al. (2009) argumentam que estes apresentam valores parecidos. Fato este, que ocorreu nesta análise. Este referido autor, ainda comenta que sobre indicadores de ajuste, o TLI e o CFI são os mais utilizados. O que reforça a compreensão de debate, conceituação e análises destes índices nesta pesquisa.

Tais valores expostos ratificam a viabilidade dos testes e das análises realizadas, fundamentadas na literatura percorrida nessa pesquisa sobre gestão universitária e corroboradas por adequados valores de índices e consistência de elementos, mediante o evidenciado em tratamento estatístico.

O intenso nível de correlação e de elevados valores sobre questões que compõem cada eixo discutido na pesquisa corrobora com o entendimento de que as atuações entre

legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, possuem reflexos integrados. Diante disso, demandam-se das gestões universitárias, considerar eixos de forma complementar, contínuos e integrados para o pleno funcionamento organizacional.

Assim, as questões que melhor contribuem para responder cada eixo da pesquisa reforçam encaminhamentos sobre pontos-chave, iniciais, a serem fortalecidos na busca por melhores resultados organizacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, por meio dessa pesquisa, para análises visando melhorias organizacionais e ampliação da qualidade dos serviços prestados no meio universitário, os eixos discutidos neste estudo, identificados como: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, integram temáticas e conteúdos que se correlacionam e, de forma categórica, apresentam conteúdos necessários às análises do contexto universitário e discussões que se voltem às melhorias dos serviços e satisfação dos usuários.

Mediante indagação de pesquisa, esse estudo buscou estruturar formato de avaliação que se voltasse à gestão universitária, direcionando-se à captação de opiniões discentes sobre os serviços ofertados nesse contexto educacional. Tendo, para isso, temáticas que se alinham a eixos-chave, identificados a partir de extensa análise e lacuna teórica nacional e internacional, as quais não abarcam estudos sobre o meio universitário a partir de critérios envolvendo discussões sobre legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Os poucos estudos apresentados, de forma isolada e pontual, dizem respeito a níveis de satisfação discente sobre as universidades, ou ainda, avaliam, em sua medida, a partir de análises sobre instituições fora do Brasil, graus de inovação identificados nestas universidades.

Por sua vez, esse estudo, por meio da identificação e análises de competências que apresentassem diagnósticos do contexto universitário, especialmente, sobre o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA visou fomentar melhorias no ambiente local e auxiliar outras universidades e instituições de ensino superior a melhorar processos de comunicação, aumentar níveis de satisfação de usuários e a qualidade dos serviços públicos, considerando suas obrigações legais e os interesses discentes.

Foi possível promover exame e sistematização de informações para a criação e sugestões para aperfeiçoamento de ferramentas, arranjos e ritos administrativos que contribuam para a ampliação da transparência pública e otimização dos serviços prestados.

Trata-se de intenção direcionada à compilação de ferramentas e estratégias organizacionais, objetivando contribuição prática, a partir da criação de modelo de análise, a realização de substanciais sugestões no contexto acadêmico, a viabilização de modelo de análise, a disponibilidade de registro de encaminhamentos, direcionamentos

de melhorias de ritos e aperfeiçoamento de práticas administrativas, por meio da percepção discente.

### **5.1 Implicações teóricas e práticas da pesquisa**

De forma estruturada, este trabalho de tese buscou identificar competências da gestão universitária à luz de medidas que considerem a necessidade de melhorias do serviço público, que favoreçam maiores níveis de satisfação dos usuários e eficiência organizacional, contribuindo com perspectivas legais, exaradas em legislação e regulamentadas pelo governo federal em decretos ou disciplinas em resoluções, sobre medidas de simplificação de serviços, satisfação dos usuários, excelência na prestação dos serviços e eficiência nas organizações públicas.

Por meio de investigação na literatura disponível em plataformas Web of Science e Scopus sobre a gestão universitária, foi possível verificar na literatura os principais estudos sobre a gestão universitária. Observou-se temas-chave relacionados à eficiência, inovação, comunicação, informação, desenvolvimento, estratégia e percepção.

Constata-se que, conforme registrado na subseção 2.1 “Análise de metadados e geração de redes”, foi possível identificar graus de pesquisas realizados sobre a gestão universitária e detectar a incipiência de sistêmicos estudos que abordem conteúdos sobre o contexto universitário por conjunções multicausais e integradas, por exemplo, como proposto e pesquisado de forma precursora nesta tese, ao relacionar para avaliação de ambiente universitário brasileiro, eixos e conteúdos relacionados à legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Dentre as análises realizadas sobre a gestão universitária no CDSA, observa-se a necessidade de manualizações de procedimentos, de modo que haja homogeneidades e transparência aos discentes sobre o fluxo processual, para que o estudante consiga melhor prestação dos serviços públicos conforme rezam a Lei 13.460/2017 e Decretos 9.094/2017, 9.492/2018 e 9.723/2019, ao interagir com a carta de serviços ao usuário, recebendo, para isso, compreensíveis informações sobre os serviços realizados e como acessar tais serviços nas organizações no âmbito da administração pública.

Perspectivas estas, sobre a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração federal, que se ajustam, inclusive, ao exposto no Decreto 9.492/2018, no Art. 3º, Inciso IV, o qual se direciona a viabilizar a possibilidade

de sugestões de usuários sobre os serviços públicos, com o intuito de aprimoramentos da administração pública.

Sob o exame discente, registra-se a necessidade de maior envolvimento deste segmento em ações de direcionamento de repasses financeiros visando com isso, melhor gerenciamento organizacional, com comunicação e repasse de informações mais precisas aos discentes, além de claras decisões setoriais do meio universitário sobre idêntico teor. Estas foram, inclusive, algumas das observações destacadas como sugestões dos alunos participantes da pesquisa.

Averigou-se a disposição funcional do campus, ao apresentar valores orçamentários sobre despesas correntes e de capital pagos pelo CDSA, por exemplo, sobre obras estruturais e recursos de projetos de pesquisas executadas, além de quantitativos relacionados à manutenção da estrutura deste Centro, com segurança, portaria, motorista, limpeza e demais ações para continuidade no fornecimento dos serviços educacionais. Expondo, dessa forma, a capacidade estrutural e financeiro-orçamentária do CDSA, mediante seus recebimentos e movimentações.

As características socioeconômicas foram registradas a partir do quantitativo de estudantes, de servidores e empregados atuantes no CDSA e de benefícios recebidos por discentes (Tabela 27), como também quantitativos anuais de orçamento recebidos, despesas correntes, despesas de capital e recursos destinados às questões estudantis, ensino, pesquisa e manutenção do CDSA.

Os valores financeiros apresentados, bem como a necessidade de melhorias em serviços relacionados à gestão universitária, sobre comunicações entre usuários, e medidas que foquem sobre eficiência e satisfação e demais cumprimentos legais, indicam a relevância de alterações e remanejamentos de valores discionários, disponíveis à manutenção da universidade, para assistência estudantil, criação de espaços de convivência no CDSA e demais suportes para permanência discente no campus.

Alem disso, fomentar diminuições e alterações de valores em rubricas de despesas específicas, como aquelas sobre manutenções fixas de água e energia, a partir de ações sustentáveis para captação destes recursos naturais, pode favorecer a viabilização de novas dotações orçamentárias para o desenvolvimento de outras importantes demandas direcionadas ao bem-estar acadêmico.

O ineditismo da análise é manifesto e fundamentado por meio dos eixos reunidos e discutidos nessa pesquisa - sobre legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação – os quais se relacionam à gestão universitária e salientam a relevância,

individualizada e concatenada de cada eixo, ao destacar a incidência de correlações entre seus elementos e temáticas avaliadas. Sobre a gestão universitária, conforme abordagens realizadas, reside a originalidade e abrangência desse estudo (NUERNBERG et al., 2016).

As percepções discentes identificadas na pesquisa apresentam achados sobre direcionamentos de temáticas proeminentes em cada eixo analisado, favorecendo fortalecimentos da gestão universitária nesses pontos. Posto isso, aduz-se que a prévia identificação de preeminentes questões, objeto de análise discente, é capaz de auxiliar o direcionamento de políticas educacionais de forma mais assertiva e eficiente.

Identificaram-se, em ordem de importância, os principais fatores para aprimoramentos na gestão universitária, considerando os cinco eixos discutidos nesta pesquisa, e versando sobre níveis de comunicação organizacional, fluxo processual e ciclos de atendimento, transparência no compartilhamento de informações, elementos os quais podem obstaculizar ou potencializar níveis de ensino e a satisfação dos alunos; singularizações estas arroladas dentre os achados da pesquisa.

A ausência de norteamentos sobre passo a passo e modelos de direcionamento aos usuários, caracterizada tal como a carta de serviços aos usuários, reforça a necessidade de mudanças em ações de comunicação organizacional e de interação entre prestadores de serviços acadêmicos e seus usuários. Informações sobre acesso a serviços e compromissos sobre atendimento, etapas de processamento do serviço e busca por melhores padrões de atendimento e excelência no serviço público, são aspectos a serem compartilhados pela organização aos usuários, segundo predito na Lei 12.460/2017.

Trata-se de instrumentos que ao mesmo tempo orientam usuários, direcionam e resguardam servidores no exercício de suas funções, ao expressar, com clareza, atribuições e fluxos processuais em cada setor.

Além do mais, a expressa e documentada orientação de usuários sobre tramitações e acessos a serviços públicos acadêmicos, favorece o cumprimento de medidas de transparência no serviço público, em consonância com a Lei 12.527/2011, auxiliando a garantir o cumprimento de responsabilidades organizacionais de forma eficiente e eficaz.

Sobre isso, compreende-se que modelos, manuais e ferramentas de acesso público, são necessários para melhor compreensão sobre os serviços prestados e como acessá-los no CDSA, inclusive, este foi um dos pontos levantados como sugestão dos estudantes, (Quadro 9, e também dos egressos, Quadro 8), ao comentarem sobre a dificuldade de

encontrar o que precisam para concorrerem a bolsas de estudos ou lograrem êxito na abertura de processos via Sistema Eletrônico de Informações.

Os discentes argumentaram também sobre a ausência de demais canais de comunicação e interação com alunos, para captação de suas visões sobre o fazer universitário, Quadro 9. São observações relevantes a fim de buscar reduzir ações de retrabalho e de aberturas de processos com falhas - execuções administrativas errôneas que se tornam dispendiosas aos servidores, alunos e organização de ensino - direcionando-se para medidas de maior eficiência na prestação dos serviços.

Decorrente dessa pesquisa foi possível constituir atualizado compêndio informativo sobre o contexto acadêmico avaliado a partir da visão discente. Acerca disso, mediante contribuição da pesquisa, inclui-se modelo de análise da gestão universitária, ao relacionar legislação e pontos de vista convergentes, no sentido de ampliação da transparência pública, maior participação do segmento discente em medidas de planejamento, desburocratização e simplificação de processos no meio acadêmico.

Ao discorrer sobre temáticas que abarcam a gestão universitária, foi possível descrever a atual estrutura organizacional do CDSA, Figura 18, bem como realizar recortes na organização funcional deste centro, Figura 19, além de registrar sequenciadas informações sobre quantitativos de servidores, empregados e alunos ativos no CDSA, tratam-se de diagnósticos capazes de subsidiar novas tomadas de decisão no sentido de buscar ampliar níveis de eficiência, cumprimentos legais e excelência no serviço público, conseqüentemente voltando-se a melhores níveis de satisfação dos usuários sobre serviços acadêmicos públicos.

Identifica-se, por meio dessa pesquisa, a reunião de informações sobre o CDSA e sobre discussão de eixos relevantes à gestão universitária, de modo que ritos administrativos sejam encurtados e destacados em local de acesso público aos usuários dos serviços, como reza legislações federais e decretos nesse sentido.

Como hipótese primeira levantada, perante percepções discentes, ao desfiar sobre discussões da gestão universitária a partir da estruturação, compreensão e análises de eixos como: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, confirma-se o entendimento de que todos os cinco eixos investigados e relacionados à academia são essenciais para melhorias e desenvolvimento da gestão universitária.

Atinente à segunda suposição, estabelecida na pesquisa, depreende-se que análises discentes sobre atuações administrativas no contexto da educação superior possuem correlação com cumprimentos legais, por exemplo, direcionando-se à definição clara de



missão e visão organizacional e compartilhamento de objetivos e metas da universidade, além do cumprimento e compartilhamento de resultados organizacionais, Tabela 33. Ainda, medidas de inovação e a qualidade dos serviços prestados, relacionam-se com níveis de eficiência organizacional e com discussões sobre excelência, com clareza e objetividade de procedimentos administrativos, em conformidade com a Tabela 36, atestando assim, a hipótese aventada.

À vista disso, ter acesso às visões discentes sobre aspectos relacionados à legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, possibilita à universidade e ao centro acadêmico, descobertas que fomentem ajustes e melhorias nos serviços educacionais prestados, podendo esta pesquisa, de igual modo, servir como modelo balizador para novos estudos, os quais a partir da metodologia utilizada nesse trabalho, mediante eixos e variáveis adotadas - para mensurar índices de percepção sobre os serviços recebidos por parte dos discentes – tenham a capacidade de promover melhorias em outros contextos organizacionais, direcionando de forma mais eficiente e eficaz as políticas públicas e recursos.

Essa compreensão é fortalecida mediante argumentação de Gibari; Gómez e Ruiz, (2018), ao esclarecerem que estudos já expostos sobre o contexto universitário não possuem clareza avaliativa, especialmente sobre excelência nas instituições públicas de ensino superior.

Localmente, sobre o contexto do CDSA, sugerem-se alinhamentos organizacionais a partir do exposto na legislação que pauta discussões sobre simplificação de processos e atendimento prestado aos usuários, desburocratização, comunicação organizacional e aumento da eficiência pública, particularmente, conforme Lei 13.460/2017, Decreto 9.094/2017, Decreto 9.723/2019 e Lei 14.129/2021.

Ainda, pontos de vista registrados pelos discentes mediante aplicação do questionário, (Quadro 9, e também pelos egressos, Quadro 8) indicam a necessidade de maior envolvimento de segmentos em ações de planejamento organizacional, participação e direitos dos usuários dos serviços públicos, de acordo com o Decreto 9.492/2018, repasse de claras informações aos discentes e criação/melhorias de canais de comunicação entre universidade e alunos, além do fomento a ambientes para que o segmento discente possa expor ideias e sua visão sobre os serviços prestados na universidade.

Compreende-se que os procedimentos de pesquisas encadeadas nesse trabalho visaram assumir caráter estratégico, ao dividir ações de forma providencial, tendo, dentre

seus resultados e impactos, a promoção de relevante instrumento de planejamento e controle de procedimentos e de métodos, que se dirijam a ordenação esquematizada sobre as necessidades de desenvolvimento organizacional à luz da legislação e de interesses de seus diversos atores que compõem o meio acadêmico superior.

Trata-se de pesquisa que se apresenta, portanto, como medular ferramenta capaz de auxiliar na organização das tarefas e prestação de serviços públicos, favorecendo o alcance de objetivos e de metas no contexto dos serviços educacionais.

Assim, esse trabalho voltou-se a ordenados estudos, fundamentados sobre sistematizada leitura da bibliografia especializada na área e de ações estratégicas de pesquisa, de modo que converjiram para a obtenção de achados, passíveis de compartilhamentos, de melhorias organizacionais e desenvolvimentos na área de estudo. Sobre estas questões e percepções residiram a escrita da pesquisa e a consecução de seus resultados.

## **5.2 Principais achados da pesquisa**

A partir de perspectivas de melhorias do serviço público, de simplificação de processos, satisfação dos usuários e eficiência na prestação das atividades de ensino superior, essa pesquisa apresenta relevantes contribuições, tais como:

A capacidade de apresentar claro diagnóstico à comunidade acadêmica, ao governo e à sociedade sobre o cenário do CDSA no contexto da educação superior, mediante percepção discente sobre os serviços e estrutura organizacional, de maneira que novos planejamentos organizacionais e ampliação na participação do segmento discente promovam positivas alterações na prestação dos serviços e nos resultados acadêmicos.

Ademais, essa pesquisa disponibiliza modelo de análise, com confiabilidade satisfatória, ao comprovar a viabilidade de análises, mediante os eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, demonstrando correlações e a relevância da temática para ganhos no rendimento e satisfação sobre o ambiente universitário. Por intermédio desse modelo, novas mensurações e exames sobre a gestão universitária e seus encadeamentos podem ser materializados.

À vista disso, compreende-se que a pesquisa possibilitou a identificação de eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, consubstanciados em formato de instrumento de pesquisa, salientando a relevância destes eixos para a gestão universitária.

As correlações realizadas na pesquisa, conforme Tabelas 22 (sobre correlações com dados de pré-teste, com egressos) e Tabela 30 (mediante análises com alunos ativos), além dos testes e tratamentos estatísticos, desenvolvidos na pesquisa, como Alfa de Cronbach, Kaiser-MeyerOlkin – KMO e Esfericidade de Bartlett e valores apresentados a partir da Modelagem de Equações Estruturais – MEE, ratificam a importância de atuações em gestões universitárias que considerem cada um dos eixos expostos e discutidos nesse trabalho.

Antes dessa pesquisa, as discussões sobre gestão universitária, identificadas a partir de estudos realizados em plataformas Web of Science e Scopus, como exposto na subseção desta tese, 2.1 Análise de metadados e geração de rede, exprimiam estudos individualizados, por exemplo, envolvendo a gestão universitária e pesquisas sobre satisfação de alunos universitários em país europeu; estudos e discussões sobre inovação no contexto universitário; ou ainda, pesquisa sobre excelência universitária, circunscrita a específico setor de gestão de pessoal.

Com base nessas constatações, observou-se que não havia discussões e análises sobre o contexto universitário que abordasse os eixos legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação de forma integrada. Muito menos, havia estudos sobre o contexto universitário ou avaliações sobre aspectos legais e suas relações com eficiência, satisfação, excelência e inovação no contexto público, federal e superior brasileiro.

Diante disso, a pesquisa evidencia, dentre seus achados, a relevância de envolver os supraditos cinco eixos trabalhados e apresentá-los de forma integrada, orientada diretamente a análises que abarcam o contexto brasileiro e seus aspectos legais. Podendo, ainda, tal modelo constituído como instrumento de pesquisa e devidamente testado, ser replicado em outras instituições de ensino superior pelo Brasil e demais universidades de países do mundo. Sobre essas questões estanca o ineditismo da pesquisa.

Reside, dentre as principais contribuições desse estudo, a ação de demonstrar o contexto universitário, ao apresentar dados e diagnósticos acadêmicos sobre a situação de centro educacional, categorizado a partir de eixos de análises, os quais possibilitaram concepções sobre o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, a partir das percepções discentes, salientando importantes visões e sugestões desse segmento para melhorias do fornecimento dos serviços públicos educacionais do ensino superior.

Essa pesquisa, dentre seus pontos de contribuição, além do fato de possibilitar a apresentação de diagnósticos sobre a percepção discente em centro educacional de ensino superior federal, oportuniza disponibilizar a pesquisadores, modelo de mensuração de

visão de alunos sobre os serviços públicos de ensino, contribuindo, doravante, para novas interpretações sobre as instituições de ensino públicas e como estas podem melhor se relacionar com os usuários.

Esse estudo estimula e possibilita replicações do modelo e comparações entre outros centros e universidades, a partir de semelhantes e/ou diferentes contextos institucionais, mediante a utilização de modelo de análise apresentado neste trabalho e elaborado com fundamentações legais e de variados estudiosos sobre a temática no Brasil e de outros países.

Compreende-se que essa pesquisa visa auxiliar no direcionamento de políticas públicas voltadas à educação, conforme intenção de pesquisa também exposta no trabalho de Mainardes et al. (2013a), ao abordar estudos sobre satisfação discente no contexto universitário. Sendo assim, programas governamentais e políticas de acesso e de qualidade do ensino superior, além de novas ações internas ao ambiente universitário, mediante determinações institucionais e políticas de auxílio estudantil, podem se alicerçar nesse estudo para identificação de problemas, elaboração de ações, implantação de medidas e avaliação de políticas públicas.

Ainda, esse estudo, ao considerar julgamentos discentes, evidencia ponto de vista não usualmente considerado em pesquisas científicas tratando sobre a universidade e visão dos usuários sobre variados eixos. Trata-se, portanto, de contribuição da pesquisa, ao realizar múltiplas análises, e demonstrar a relevância de estudos que considerem específico centro de ensino superior federal - fruto de política expansionista - de modo que foi possível realizar análises, envolver a participação e percepção discente como protagonista avaliadora dos serviços fornecidos no setor público educacional.

Estudos nesse sentido trazem à discussão a importância de contínuas análises sobre as universidades federais brasileiras, especialmente sobre centros de ensino superior fundadas a partir de política pública de reestruturação e expansão das universidades federais.

Incorpora-se a essa argumentação o fato de que, ao mesmo tempo em que se amplia o acesso de novos estudantes ao ensino superior, hodiernos desafios impõem-se às universidades, como novas ações de comunicação, manutenção e ampliação da qualidade do ensino, pesquisa e extensão, bem como avanços na qualidade para atendimento de demandas governamentais, como as registradas em lei sobre simplificações de serviços e medidas de melhorias sobre atendimentos de usuários.

Tendo como parâmetro pesquisas já publicadas em plataformas como a Web of Science e Scopus, sobre a temática da gestão universitária, registra-se que a amplitude e abrangência de pesquisa foram aprofundadas nesse estudo, fato este que pode favorecer novas considerações e encaminhamentos para melhorias na gestão universitária.

As contribuições dos usuários do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA, da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, ao mesmo tempo em que enaltecem, em grau de importância, diagnósticos e avaliações que dizem respeito à localidade - suas dinâmicas, peculiaridades e desafios de campus superior, decorrente de política REUNI, fundamentado na região semiárida do cariri paraibano - cooperam para identificação de perfis de usuários no centro de ensino, os quais demandam melhorias em áreas de comunicação acadêmica e na participação de usuários no fazer e viver universitário.

Estudos que envolvem o segmento universitário servem, ainda, como referencial para melhorias e direcionamentos de temáticas, ao evidenciar desafios, pontos de vista dos usuários e potencialidades locais, as quais, sobremaneira, encontram-se espraiadas em regramentos e complexas estruturas do ambiente universitário federal do país.

Sobre a pesquisa desenvolvida, observou-se que os cinco eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, discutidos e analisados entre os estudantes, apresentam correlações, sendo estes, fatores de influência de um eixo sobre outros na busca de melhores serviços no meio universitário.

Trata-se de descoberta que reforça a compreensão de que, para haver melhorias no contexto universitário, requer-se considerar esses supraditos eixos, os quais não se consubstanciam com outros a ponto de algum ser tido como irrelevante/descartável em discussões sobre aprimoramentos acadêmicos, ou ainda, de os eixos serem tidos como excludentes para melhorias no contexto da gestão universitária. Portanto, para avanços dos serviços educacionais, demandam-se da organização universitária, análises e abordagens entre os supracitados eixos e a gestão universitária de forma interligada, relacionada e sistêmica.

Outrossim, merece destaque o fato de que sobre a gestão universitária, tanto os egressos participantes do pré-teste, quanto os alunos ativos, participantes da pesquisa central desse estudo, apontam que dentre a escala likert de análise, de 1 a 5, as percepções de egressos e alunos ativos do CDSA, tendem a uma visão similar e positiva de cada um dos cinco eixos discutidos na pesquisa, fatores que evidenciam, conseqüentemente, a

necessidade de fortalecimentos e adequações visando maiores níveis de satisfação dos usuários e excelência nas organizações.

A cooperação da pesquisa para a academia se insere em um contexto em que há incipientes análises sobre a gestão universitária e instrumentos de mensuração. A preambular incidência na literatura de fracionados indicadores de análise, como ferramenta de instituições públicas de ensino, não possibilita análises profundas sobre indicadores voltados para a boa gestão que atendam padrões específicos esperados pelos usuários, pelo governo e pelas próprias organizações públicas.

Diante disto, é premente o desenvolvimento de estudos que auxiliem governos a desenvolverem modelos, posições, rankings e níveis de atuação esperados por aqueles que dirigem e compõem as organizações públicas, sobretudo as de ensino superior. De modo que seja possível, a partir de estudos sobre diagnósticos em organizações de ensino, mediante a participação discente e de demais atores que compõem essas organizações, a elaboração de amplas avaliações institucionais e melhorias dos serviços públicos, fomentando o alcance de metas e objetivos e identificando pontos a serem aprimorados (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015).

Ainda, como contributos para a academia, em decorrência do desenvolvimento desse estudo, registram-se cooperações relacionadas ao avanço da ciência na área de administração e progressos em estudos sobre as organizações, auxiliando assim, processos de tomada de decisão, fornecendo dados capazes de alinhar planejamentos e posicionamentos estratégicos de organizações (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017), especialmente, no caso em análise, de organizações públicas de ensino superior.

Sobre os achados da pesquisa para o Estado e para a academia, observa-se que, dentre os questionamentos desenvolvidos em cada eixo da pesquisa, a matriz de componente identifica, de forma ordenada, as questões que mais se destacam em cada componente e os principais assuntos em cada uma das áreas: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, salientando, assim, indicativos relevantes sobre áreas ou subáreas de atuação que precisam ser fortalecidas nas organizações.

Dentre as principais questões que melhor explicam cada eixo, registra-se: um fator preponderante sobre o eixo legislação, identificado a partir das observações da análise fatorial e comunalidades, centra-se na temática referente ao compartilhamento de forma transparente de informações financeiras da organização, Tabela 33.

Sobre o eixo eficiência, considera-se como questão mais relevante, dentre as expostas, temática relacionada à comunicação organizacional, aos mecanismos de comunicação entre universidade e alunos, conforme Tabela 34; no tocante ao eixo satisfação, centra-se a temática sobre ciclos de atendimento e fluxo processual, Tabela 35. Sobre o eixo excelência, prevalecem como relevantes conteúdos relacionados à abertura para recebimento de informações visando melhor funcionamento dos setores, registro de sugestões; e padronização de procedimentos, consoante Tabela 36. Concernente ao eixo inovação, sobrelevam-se assuntos respeitantes a análises sobre melhorias na gestão de processos; e aprimoramento de canais de comunicação.

Foram identificados conteúdos nessa pesquisa, os quais indicam encaminhamentos para reforços em áreas da gestão universitária, bem como no direcionamento de políticas públicas educacionais, com o intuito de potencializar conteúdos e viabilizar melhorias acadêmicas, a partir das percepções discentes sobre eixos discutidos neste trabalho e os serviços universitários prestados.

Como contribuição à academia, constata-se que novas análises e ampliação da valorização de áreas temáticas podem ocorrer em decorrência dessa pesquisa envolvendo a gestão universitária e os eixos discutidos, uma vez que aborda-se, a partir deste estudo, a relevância de perspectivas integradas entre legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, para o desenvolvimento e obtenção de melhores resultados na gestão universitária.

Dentre os achados da pesquisa, tem-se *framework* proposto, formulado mediante compilação teórica exposta em quadro com pormenorização (Quadro 6 – Pormenorização de Eixos da Pesquisa: justificativas e autores) de eixos, os quais embasam questionário aplicado aos discentes sobre discussões do meio universitário em que estão inseridos.

As análises de regressão linear múltiplas expressam o quanto os modelos, que se relacionam com os demais eixos, impactam os demais com elevadas cargas de explicação as variáveis dependentes. Depreende-se que ajustados modelos, os quais integram vários eixos, possuem melhor poder explicativo sobre outros eixos dependentes, o que demonstra o quão integrada e correlata são as áreas discutidas nesse estudo e referentes à gestão universitária.

Isso demonstra o quanto modelos que integram outros eixos se relacionam e fortalecem a argumentação de ações agregadas, que versem sobre considerações que abarquem temáticas que residem sobre os cinco eixos identificados na pesquisa como essenciais à gestão universitária.

Além disso, por meio da modelagem de equações estruturais, foi possível identificar elevados níveis de correlação entre os eixos discutidos na pesquisa, fato que demonstra o quão integradas e concatenadas estão as temáticas dispostas em cada dimensão trabalhada neste estudo.

Ademais, os resultados verificados a partir da modelagem de equações estruturais convergem e ratificam dados e discussões decorrentes de outros tratamentos estatísticos, como os apresentados mediante Tabela 30 (Correlações – Alunos Ativos) e contribuições apresentadas com o auxílio de conteúdos de destaque, por intermédio de análises sobre matriz de componente de cada um dos eixos: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação, conforme Tabelas de 33 a 37.

Como contribuição para o mercado, identifica-se que, diante da identificação de necessidade de melhorias no contexto universitário e do amadurecimento de pesquisas na área da gestão universitária, novas metodologias e discussões podem ensejar avanços no âmbito do ensino superior, abarcando, por conseguinte, sofisticações na prestação da educação privada, instigadas por medidas de adequações averbadas em determinações governamentais na esfera municipal, estadual ou federal.

Aditivamente, como cooperação para o mercado, esse estudo, ao favorecer a busca por excelência nos serviços públicos, revela fatores que demandam parcerias entre atores institucionais e empresas, tanto para a prestação de serviços comuns, quanto para a aquisição de infraestruturas, equipamentos e materiais.

Como contribuição à sociedade, reside a capacidade de a organização - por meio dessa pesquisa e posteriores replicações - traçar perfis dos usuários sobre suas preferências, níveis de satisfação e percepções sobre serviços educacionais. Suscitando, dessa forma, transformações acadêmicas cujo intuito modifique resoluções, portarias e realidades locais e que estimulem a formulação de políticas públicas mais inclusivas e assertivas, com ações de melhor atendimento e prestação dos serviços.

Assim sendo, entende-se que a manutenção das organizações públicas de ensino, firmadas no compartilhamento de saberes e em pesquisas que persigam melhores níveis de satisfação dos usuários e de excelência na prestação destes serviços, favorecem diretamente a sociedade, a qual é beneficiária, usuária e mantenedora dos serviços públicos. Sobre esse cenário reside a potencialização do desenvolvimento social e o cumprimento da missão e visão das universidades públicas.



### 5.2.1 Contribuições para o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA

Considerando as cinco dimensões discutidas no trabalho, Legislação, Eficiência, Satisfação, Excelência e Inovação, identificam-se algumas contribuições diretamente relacionadas ao CDSA, as quais podem auxiliar no alcance de melhores resultados acadêmicos. Sobre os eixos:

#### Legislação

- Compartilhamentos periódicos a toda a comunidade acadêmica sobre o alcance de metas e resultados organizacionais, contribuindo, assim, para uma visão organizacional integrada, com a participação dos segmentos que compõem o meio universitário;

- Incentivo por parte do CDSA à participação discente em assembleias e reuniões administrativas do Centro, a exemplo de participações nos Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE e o Conselho Administrativo – CONSAD. Ainda, mesmo que haja satisfatório preenchimento de quantitativo de representatividade estatutária para discentes, o fomento à participação de alunos como ouvintes em reuniões administrativas pode promover maior identificação dos discentes com o Centro, ampliar a capacidade discente de compreender problemas, potencialidades do campus e a estrutura administrativa sobre a qual a universidade funciona, além de aproximar discentes para o compartilhamento de sugestões que fomentem transformações no cenário acadêmico (Lei nº 13.460/2017; DECRETO nº 9.094/2017; DECRETO 9.492/2018 e LEI nº 14.129/2021).

- Impulsionar organizações discentes e centros acadêmicos dos cursos, ao viabilizar espaços, estrutura e momentos para encontros acadêmicos que tenham como foco o refletir sobre a universidade, seus desafios e demandas discentes;

- Idealização de evento voltado para apresentação anual, a cada entrada de novos discentes, sobre direitos e deveres dos alunos, assegurados pela legislação, por exemplo: a) acesso a carta de serviços ao cidadão; b) possibilidades de sugestões para

encurtamentos processuais<sup>49</sup>; c) acesso à informação e, d) formas padronizadas para solicitação de serviços e aberturas de processos.

### Eficiência

- Promover aberturas para ações de estágio de estudantes nas próprias dependências da organização, especialmente, em setores administrativo-financeiros do CDSA, de modo que ocorra o incentivo ao conhecimento discente sobre como funciona o meio acadêmico, seus desafios e capacidades;

- Realizar encontros periódicos entre os segmentos que compõem o CDSA com o intuito de elaboração de ideias e reavaliações que compunham planejamentos para o curto, médio e longo prazos, a serem inseridos em Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI;

- Estruturar, no âmbito do campus, comissão de planejamento e avaliação institucional, direcionada ao monitoramento e análises sobre cumprimentos e possíveis descumprimentos de metas e objetivos previamente definido, (conforme Art. 37º, CONSTITUIÇÃO FEDERAL, BRASIL, 1988);

- Desenvolver de projeto/programa universitário que atraia alunos para conhecerem mais sobre a rotina administrativa do CDSA, por meio de estágios, visitas técnicas e parcerias entre centros da UFCG, por meio de relatos de experiências e de casos, os quais podem ter problemas solucionados a partir do compartilhamento de relatos com a comunidade acadêmica e de reflexões coletivas;

- Estruturar a criação de equipe multidisciplinar, formada por docentes, técnicos-administrativos e alunos, direcionada a fomentar a captação de recursos financeiros internos e externos, em editais públicos, emendas parlamentares e/ou parcerias com o setor privado, direcionado a ações de eficiência no meio universitário, em áreas de tecnologia da informação, gestão de processos e atendimento de usuários.

---

<sup>49</sup> Conforme Decreto 9.094/2017, Art. 13º e 14º sobre solicitação de simplificação, alterado pelo Decreto 9.723/2019: ao esclarecer que: Art 13º, “Os usuários dos serviços públicos poderão apresentar Solicitação de Simplificação aos órgãos e às entidades do Poder Executivo federal, por meio de formulário próprio denominado Simplifique!, sempre que vislumbrarem oportunidade de simplificação ou melhoria do serviço público”.

## Satisfação

- Aplicação de questionários periódicos sobre as percepções discentes referentes aos serviços prestados nas áreas do ensino, pesquisa, extensão e atendimentos administrativos;

- Favorecer a satisfação discente no meio universitário por meio da apresentação de carta de serviços aos usuários, com intuito de prestar serviços com elevado padrão de qualidade, com informações claras e prazos e procedimentos padronizados (Lei nº 13.460/2017; DECRETO nº 9.094/2017);

- Promover visitas de familiares de alunos e da comunidade local aos laboratórios, setores e demais ambientes da universidade, possibilitando a apresentação de projetos executados e em andamento no centro. Trata-se de sugestão a qual tem como objetivo central a aproximação da universidade com o contexto social em que a universidade está inserida, possibilitando, a partir dessa interação, a aplicação de soluções de casos reais no contexto urbano e rural, ambiental e social; ou ainda, a identificação de novos problemas que despertem a geração de outros projetos de pesquisa com a intenção de relacionar o conhecimento científico aos desafios e potencialidades reveladas pela sociedade (BONI; GASPER, 2012; SAMPAIO; LANIADO, 2009; AROCENA; GÖRANSSON; SUTZ, 2018; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011; TIAN; NAKAMORI; WIERZBICKI, 2009; BAYUO; CHAMINADE; GÖRANSSON, 2020).

## Excelência

- Proporcionar aberturas para que discentes, já em período inicial do curso, conheçam a estrutura do CDSA, seus setores e formato de organização de cada ambiente acadêmico. Trata-se de ação que possui como finalidade aproximar alunos do contexto acadêmico, cientificar o discente sobre quais demandas podem ser atendidas, além de, ao envolver os discentes no meio universitário, sobretudo na estrutura que alicerça o funcionamento institucional, essa ação possibilita novas transmissões de conhecimento e pontos de vista, reduzindo falhas ou aperfeiçoando solicitações discentes;

- Aproximar canais de interação entre universidade e alunos, a exemplo da criação de canal direto via aplicativos, site oficial do CDSA e ouvidoria no centro para que

sugestões, reclamações, denúncias, elogios e solicitações de providências possam ser registrados com rapidez, segurança e conforto (LEI nº 13.460/2017; DECRETO nº 9.492/2018);

- Viabilizar acesso a fórum de dúvidas discentes e respostas institucionais sobre questionamentos que dizem respeito ao dia a dia universitário, abertura de processos e demais comunicações universitárias, com intuito de desburocratização e ampliação de acesso à informação (LEI 13.726/2018; LEI 12.527/2011).

### Inovação

- Fomentar a criação de Empresas Juniores ligadas aos cursos do CDSA, de modo que essas criações sejam propulsoras de novos relacionamentos entre a universidade e o mercado, com interações entre empresas e acadêmicos, visando solucionar problemas, atrelando a teoria e a prática no contexto interno e externo à universidade;

- Buscar firmar parcerias e intercâmbios entre o CDSA e outras instituições de ensino no Brasil e no exterior;

- Aproximar discussões sobre sustentabilidade do campus no contexto acadêmico, ao envolver discentes para a geração de medidas de preservação e conservação de recursos naturais, ao propor planejamento e participação conjunta entre segmentos universitários para a gestão de resíduos sólidos gerados no CDSA e na comunidade e no município no qual o CDSA está inserido, além de elencar medidas que se destinem à economia de recursos hídricos e energia no Campus;

- Viabilizar, com base em modernizações tecnológicas, medidas que possibilitem melhorias em canais de comunicação entre universidade, usuários, sociedade e empresas, a partir da sofisticação de portais governamentais universitários, criação de aplicativos e novos canais de interação com a comunidade local;

- Estruturação de encontros locais, entre docentes, técnicos-administrativos, alunos e comunidade local, que impulsionem a geração de ideias, sugestões de melhorias e o reconhecimento de pesquisas no âmbito da UFCG e do CDSA voltadas à inovação;

- Oportunizar eventos para reconhecimento de melhores práticas de inovação de estratégicos setores no âmbito da instituição;

- Constituir no CDSA núcleo de inovação local, composto por equipe multidisciplinar de variados segmentos acadêmicos (docentes, técnicos-administrativos e alunos), direcionado a discutir e formular projetos voltados a problemas e desafios enfrentados pelo campus, sejam melhorias referentes à utilização de recursos hídricos, por exemplo, ou ações que melhorem comunidades locais onde o CDSA está inserido, a partir da integração e melhorias em processos de trabalho e equipamentos para o homem na região do semiárido paraibano.

Ratifica-se, portanto, o entendimento de que importantes contribuições para o cenário acadêmico superior podem ser obtidas a partir de diagnósticos sobre específicas realidades, tendo em vista que relações organizacionais, desafios, oportunidades e complexidades, de fato, ocorrem em cada localidade em que organizações, usuários e sociedade estão inseridos.

O instrumento utilizado nesta pesquisa apresenta a possibilidade de servir como modelo auxiliador à gestão do campus, para melhorias na comunicação entre organização e usuários, com a coleta de percepções e ampliação da participação de segmentos que compõem o meio acadêmico universitário.

Ainda, estas são contribuições que propiciam reaplicações, adaptações e readaptações em outros contextos, podendo não se aplicar exclusivamente ao CDSA, uma vez que apresentam a faculdade de viabilizar melhorias em outras organizações de ensino, públicas ou privadas, federais, estaduais ou municipais, no Brasil ou no exterior.

### **5.3 Limitações da pesquisa**

Fatores diretos de avaliação da gestão universitária sobre a percepção discente, advindos da satisfação, excelência e inovação, relacionados ao contexto da pandemia da COVID-19 e sua atuação de ensino remoto das universidades não foram o foco da pesquisa.

Questões diretamente relacionadas ao ensino remoto e demais atividades universitárias em período de pandemia, causada pelo vírus SARS-CoV-2, podem ser estruturadas como sugestões para novas pesquisas no ambiente universitário, a partir da visão discente sobre eixos de legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação.

Destaca-se que, como limitação da pesquisa, o estudo considerou para análise sobre a gestão universitária e aspectos relacionados à legislação, eficiência, satisfação,

excelência e inovação, as percepções discentes, sendo relevante, portanto, estudos que contemplem tais avaliações, mediante perspectivas de outros atores do contexto organizacional universitário, a exemplo de servidores – técnicos-administrativos e docentes - agentes públicos em cargos estratégicos de gestão, além das visões de empregados terceirizados da universidade sobre esses ambientes acadêmicos.

Ressalta-se que o estudo voltou-se às análises sobre competências e dinâmicas enfrentadas em centro de universidade pública federal - salientando diversas normatizações legais sobre as universidades federais e suas responsabilidades – podendo tal abordagem, no entanto, ser insuficiente no tocante à replicação de modelo em contexto de outros centros de ensino superior privado, como faculdades e universidades particulares.

Como limitação desta pesquisa, observa-se que o estudo considera entrevistados - alunos ativos - do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, da Universidade Federal de Campina Grande, utilizando como recorte, a atual realidade do desempenho educacional no CDSA, aspecto este cujas respostas podem apresentar variações no tempo - fomentadas, por exemplo, por melhorias organizacionais, desestímulos institucionais e/ou alterações legais - acarretando em distintas percepções de novos discentes sobre a atuação da universidade. Tal contexto renova a necessidade de contínuas reavaliações e ordenadas reaplicações da pesquisa, com intuito de manter atualizadas análises discentes e a permanente busca por eficiência e manutenção da excelência no setor público.

Ainda, como limitação da pesquisa, reside o fato de constar, como respondentes, especificamente, alunos do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, cenário no qual, ao mesmo tempo em que expõe importantes dados e situações acadêmicas desta localidade, pode não ser suficiente para realizar amplas generalizações dos resultados em outras instituições de ensino, situação em que inferências podem ser comprometidas (CALIARI; PEREZ, 2017).

Outra limitação desta pesquisa é que, mesmo utilizando-se de robusta base teórica, a partir de relevantes autores da base Scopus e Web of Science, atualizadas legislações, decretos e resoluções, além do trabalho de outros autores com pesquisas em relevantes periódicos, tese e dissertações, este estudo não esvazia ou restringe o conhecimento científico na área (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017), fatores os quais demandam novos estudos, consultas a outras plataformas de pesquisa e correlações

teóricas, direcionadas às melhorias organizacionais, sobretudo em instituições do âmbito do ensino superior federal brasileiro.

Considera-se também que modelos e instrumentos de pesquisa possuem benefícios e desvantagens e, em cenários distintos, é preciso analisar cada contexto à luz dos mais variados enfoques de estudo (BOYNARD; NOGUEIRA, 2015). Sobre essas especificidades, o modelo desenvolvido, aplicado e discutido nesse trabalho pode satisfazer ou não, as particulares e/ou inabituais demandas de outras organizações de ensino superior.

Compreende-se, dessa maneira, que pesquisas sobre a temática da gestão universitária demandam ações contínuas, tendo em vista os diversos perfis e pontos de vista dos atores que compõem as organizações e as variações dinâmicas inerentes a estes espaços organizacionais. Além de alterações nas próprias dinâmicas organizacionais e novas demandas exprimidas por governos e pretendidas pela sociedade.

#### **5.4 Sugestões para estudos futuros**

- Como sugestões para trabalhos futuros registram-se a ampliação e complementaridades de realização de análises para além das plataformas Web of Science e Scopus. Com estudos e levantamentos teóricos sobre pesquisas publicadas em outras plataformas, como por exemplo, a Emerald Insight e Taylor & Francis Online. De modo a ampliar a abordagem avaliativa e obter visões cada vez mais completas sobre o que tem sido discutido na literatura a respeito da gestão universitária;

- Aplicar o modelo proposto aos discentes, direcionando novos estudos às percepções dos segmentos técnico-administrativo e docente em centros e universidades públicas;

- Aplicar o modelo proposto nessa pesquisa em outros campus/centros e universidades federais; tendo em vista a complexidade e diferenciações de gestões universitárias (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016);

- Relacionar competências como: legislação, eficiência, satisfação, excelência e inovação com perspectivas financeiras e orçamentárias, meio ambiente, marketing organizacional e imagem institucional;

- Relacionar o modelo proposto nessa pesquisa e realizar análise comparativa entre campus de mesma instituição federal de ensino superior;

- Aplicar pesquisa direcionando-se à percepção dos egressos de cursos do CDSA, de demais centros da UFCG ou de outras universidades federais, com o intuito de avaliar as visões daqueles que finalizaram processos formativos de graduação com as perspectivas daqueles que ainda vivenciam experiências nos ambientes universitários;

- Relacionar o modelo proposto nessa pesquisa entre instituições de ensino superior diferentes, uma vez que o porte organizacional, o tempo de atuação da universidade ou do campus/centro, o número de alunos e servidores, o orçamento de cada instituição, as áreas de atuação da instituição, a natureza dos cursos ofertados, além do planejamento organizacional e dos objetivos buscados; são fatores que podem influenciar nos resultados da pesquisa (NUERNBERG et al., 2016), além de as universidades possuírem especificidades em ações de pesquisa, ensino e extensão, no gerenciamento de recursos, na gestão do orçamento e de pessoas (BURIGO; JACOBSEN; WIGGERS, 2016);

- Considerar correlações e análises, que abordem os eixos utilizados nessa pesquisa, em distintas instituições e/ou centros de universidades, especificamente, decorrentes da política educacional de ensino superior, por meio do programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI;

- Considerar correlações e análises, que abordem os eixos utilizados nessa pesquisa, em distintas instituições e/ou centros de universidades federais, estaduais, municipais, brasileiras e/ou internacionais;

- Considerar a percepção dos gestores e alta cúpula das organizações, sobre temas relacionados à gestão universitária e sua relação com as competências organizacionais (BOLOGA et al., 2009; SABAU, et al., 2009);

- Avaliar o rendimento organizacional considerando o contexto mundial vivido pelas organizações de ensino superior, especialmente as universidades federais, em decorrência da pandemia da COVID-19;

- Reaplicar essa pesquisa, seguindo a mesma metodologia, no mesmo centro universitário, por considerar que as percepções discentes referem-se a um específico momento - as quais podem se alterar no decorrer do tempo (MAINARDES et al., 2013a) - e que novos alunos e/ou alterações no cenário organizacional podem alterar percepções dos usuários sobre os serviços educacionais fornecidos. Fato este que reforça a importância de avaliações contínuas de interpretações discentes sobre o ambiente educacional;



- Realizar pesquisa, utilizando o instrumento de estudo desenvolvido nessa tese, especialmente, direcionando análises para outros centros universitários e/ou institutos de ensino técnico afastados das grandes capitais e metrópoles, distribuídos pelo país, a partir do entendimento de que importantes relações sociais, econômicas e de desenvolvimento, de fato, ocorrem em espaços peculiares e característicos: acontecem nas localidades (SILVA, 2016);

- Realizar novas pesquisas, com ampliação da amostra e envolvimento de novas instituições de ensino na análise (CALIARI; PEREZ, 2017).

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Uma breve história da educação como política pública no Brasil. In: **Políticas educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação?** / [organização] Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira, Felipe Michel Braga. São Paulo: Edições SM, 2018.

ABRUCIO, Fernando Luiz. BRAGA, Felipe Michel. Introdução. In: **Políticas educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação?** / [organização] Danilo Leite Dalmon, Caetano Siqueira, Felipe Michel Braga. São Paulo: Edições SM, 2018.

Agenda Ambiental na Administração Pública - A3P. **Visa implementar a gestão socioambiental sustentável das atividades administrativas e operacionais do Governo.** Disponível em: <http://a3p.ana.gov.br/Documents/docs/biblioteca/OQueEA3P.Pdf>. Acesso em: 05 ago. 2019.

ALBUQUERQUE, L. C. de. **Universidade e Realidade Brasileira.** João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1979.

ALCÂNTARA, Hugo Morais de; NÓBREGA, Franklin Ferreira de Farias. **Transparência Pública e Prestação de Contas - CDSA.** 17 mai. 2021. Apresentação em Power Point.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

AMORIM, Leila Denise Alves Ferreira; FIACCONE, Rosemeire Leovigildo; SANTOS, Carlos Antônio de Souza Teles; MORAES, Lia Terezinha Lana Pimenta de; OLIVEIRA, Nelson Fernandes de; OLIVEIRA, Silvano Barbosa; SANTOS, Tereza Nadya Lima dos. **Modelagem com Equações Estruturais: princípios básicos e aplicações.** Salvador - BA, p. 49, 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/17684/1/ebook\\_SEM\\_2012.pdf](https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/17684/1/ebook_SEM_2012.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

ANDRADE, Paulo César de Resende. **Proposta de um teste não-paramétrico de sinal com postos para dados independentes de duas populações e estudos da teoria do teste de Galton.** Dissertação (Mestrado em Agronomia). Universidade Federal de Lavras. Lavras: UFLA, 2002. Disponível em: <https://bitly.com/PtWfWc>. Acesso em: 08 nov. 2021.

ANI, Okon E; UCHENDU, Chika; ATSEYE, Emmanuel U.; Bridging the digital divide in Nigeria: a study of internet use in Calabar Metropolis, Nigeria. **Library Management**, v. 28, n. 6/7, p. 355-365, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120710774495>. Acesso em: 27 out. 2020.

ANI, Okon E.; EDEM, Margaret B.; OTTONG, Eno J.; Analysis of internet access and use by academic staff in the University of Calabar, Calabar, Nigeria. **Library**

**Management**, v. 31, n. 7, p. 535-545, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01435121011071229>. Acesso em: 27 out. 2020.

ANI, Okon E; NGULUBE, Patrick; ONYANCHA, Bosire. Accessibility and Utilization of Electronic Information Resources for Research by Academic Staff at Selected Nigerian Universities Between 2005 and 2012. **The International Information & Library Review**, v. 46, n.1-2, p. 51-62, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10572317.2014.922858>. Acesso em: 27 out. 2020.

AROCENA, Rodrigo; GÖRANSSON, Bio; SUTZ, Judith. Knowledge policies and universities in developing countries: Inclusive development and the “developmental university”. **Technology in Society**, 2014, 1-11. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2014.10.004>. Acesso em: 02 set. 2020.

AROCENA, Rodrigo; GÖRANSSON, Bo; SUTZ, Judith. **Developmental Universities in Inclusive Innovation Systems**. Palgrave: Macmillan, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2014.10.004>. Acesso em: 20 ago. 2020.

ASSIS, Janilson Pinheiro de. SOUSA, Roberto Pequeno de; LINHARES, Paulo César Ferreira Linhares. **Testes de hipóteses estatísticas**. Mossoró: EdUFERSA, 2020. Disponível em: <https://livraria.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/165/2020/08/testes-de-hipoteses-estatisticas-edufersa.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

ATLAS BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Rio de Janeiro, PNUD, 2021. Disponível em: <http://www.atlasbrasil.org.br/perfil/municipio/251630#idhm-all>. Acesso em: 22 dez. 2021.

ATLAS BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Rio de Janeiro, PNUD, 2013. Disponível em: [https://ideme.pb.gov.br/servicos/perfis-do-idhm/atlasidhm2013\\_perfil\\_sume\\_pb.pdf](https://ideme.pb.gov.br/servicos/perfis-do-idhm/atlasidhm2013_perfil_sume_pb.pdf). Acesso em: 22 dez. 2021.

BANCO MUNDIAL. **Análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil**. Volume I: Síntese, 2017. Disponível em: <https://bitly.com/vp8bEu>. Acesso em: 14 dez. 2021.

BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; FONSECA, Sergio Azevedo; RAMALHEIRO, Geralda Cristina de Farias. O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. **REGE - Revista de Gestão**, n. 24, p. 58-71, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.001>. Acesso em: 30 set. 2020.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/419/pdf/0>. Acesso em: 28 nov. 2020.

BASSI, Francesca; CLERICI, Renata; AQUINO, Debora. Evaluating quality of the didactics at university: the opportunities offered by latent class modeling. **The TQM Journal**, v. 30, n. 2, p. 168-180, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2017-0127>. Acesso em: 30 out. 2020.

BASSI, Francesca. Dynamic clustering to evaluate satisfaction with teaching at university. **International Journal of Educational Management**, vol. 32, n. 6, p. 1070-1081, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2017-0162>. Acesso em: 06 nov. 2020.

BASSI, Francesca. Students' satisfaction in higher education: the role of practices, needs and beliefs of teachers". **Quality Assurance in Education**, vol. 27, n. 1, p. 56-69, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/QAE-05-2018-0061>. Acesso em: 30 out. 2020.

BATISTA, Jardim Wesley; PAIVA, Alexandre Duarte de. **A Utilização do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (ipps) no Diagnóstico de uma Organização Militar de Saúde do Exército Brasileiro. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29820309.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2021.

BAYUO, Blaise Booponoyeng; CHAMINADE, Cristina; GÖRANSSON, Bo; Unpacking the role of universities in the emergence, development and impact of social innovations – A systematic review of the literature. **Technological Forecasting & Social Change**, 155, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120030>. Acesso em: 02 ago. 2020.

BEHN, Robert D. O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática. **Revista do Serviço Público**, vol. 49, n. 4, p. 5-45, out-dez, 1998. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/399/524>. Acesso em: 26 abr. 2021.

BEM, Judite Sanson de; GIACOMINI, Nelci Maria Richter; WAISMANN, Moisés; Utilização da técnica da análise de clusters ao emprego da indústria criativa entre 2000 e 2010: estudo da Região do Consinos, RS. **Interações**, Campo Grande, v. 16, n. 1, p. 27-41, jan./jun. 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BLAŠKOVÁ, Martina; BLAŠKO, Rudolf; KUCHARPÍKOVÁ, Alžbeta. Competences and Competence Model of University Teachers. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Vol. 159, p. 457-467, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.407>. Acesso em: 03 jul. 2021.

BLASKOVA, Martina; BLASKO, Rudolf; MATUSKA, Ewa; ROSAK-SZYROCKA, Joanna. Development of Key Competences of University Teachers and Managers. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, vol. 182, n. 1, p. 187-196, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.755>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BOLOGA, Ana-Ramona; MUNTEAN, Mihaela; SABAU, Gheorghe; SCORTA, Iuliana. Higher Education ERPs: Implementation Factors and Their Interdependencies. **Wseas Transactions on Computers**, v. 8, n. 4, p. 651-660, 2009. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.518.687&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Excelência em Gestão Universitária: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria. Rio Grande do Sul - Brasil, p. 136. 2006.

BONI, Alejandra; GASPER, Des. Rethinking the Quality of Universities: How Can Human Development Thinking Contribute?. **Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development**, vol. 13, n. 3, p. 451-470, 2012.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/19452829.2012.679647>. Acesso em: 19 jun. 2021.

BOYNARD, Katia Maria Silva; NOGUEIRA, Jorge Madeira. Indicadores de gestão em conflito com indicadores de qualidade? Lições econômicas para a gestão universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 4, p. 237-258, Edição Especial, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n4p237>. Acesso em: 23 jan. 2022.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 68 - 78, 2016. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/323>. Acesso em: 23 dez. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL, Decreto Lei nº 579, de 30 de julho de 1938. **Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del0579.htm). Acesso em: 09 nov. 2020.

BRASIL, Decreto nº 83.740, de 18 de julho de 1979. **Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d83740.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d83740.htm). Acesso em: 09 nov. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 29 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Sinopses Estatísticas do Ensino Superior**. Brasília: MEC, 2006. Censos do ensino superior. Disponível em: <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 09 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. **Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm). Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm). Acesso em: 30 jul. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016. **Dispõe sobre o compartilhamento de bases de dados na administração pública federal.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8789.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8789.htm). Acesso em: 29 jul. 2019.

BRASIL. Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. **Dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm#art3v](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8936.htm#art3v). Acesso em: 10 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. **Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos e institui a Carta de Serviços ao Usuário.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm). Acesso em: 29 jul. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. **Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm). Acesso em: 09 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o exercício das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 24 ago. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.492 de 5 de setembro de 2018. **Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, dentre outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm). Acesso em: 04 nov. 2018.

BRASIL. Decreto 9.723 de 11 de março de 2019. **Altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, o Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, e o Decreto nº 9.492, de 5 setembro de 2018.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9723.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9723.htm#art1). Acesso em: 20 de out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 12 abr. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019. **Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm#art34](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10046.htm#art34). Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.178 de 18 de dezembro de 2019. **Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019 e altera o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, para incluir elementos na Carta de Serviços ao Usuário.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D10178.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10178.htm). Acesso em: 18 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.228 de 5 de fevereiro de 2020. **Dispõe sobre o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal e instituir os conselhos de usuários dos serviços públicos no âmbito da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10228.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10228.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. **Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art11](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10332.htm#art11). Acesso em: 16 jun. 2021.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018:** notas estatísticas. Brasília, 2019. [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2019/censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2018-notas\\_estatisticas.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censo_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf). Acesso em: 09 nov. 2020.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2019:** notas estatísticas. Brasília, 2020. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2020/Notas\\_Estatisticas\\_Censo\\_da\\_Educacao\\_Superior\\_2019.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2020/Notas_Estatisticas_Censo_da_Educacao_Superior_2019.pdf). Acesso em: 17 mai. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.320 de 17 de março de 1964. **Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm). Acesso em: 05 ago. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 05 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm). Acesso em: 23 ago. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 17 mai. 2021.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 21 jul. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 26 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 13.168, de 6 de outubro de 2015. **Altera a redação do § 1º do art. 47, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13168.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13168.htm). Acesso em: 05 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13243.htm). Acesso em: 05 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. **Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/Lei/L13460.htm). Acesso em: 08 ago. 2019.

BRASIL. Lei nº 13.726, de 8 de outubro de 2018. **Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13726.htm). Acesso em: 04 nov. 2018.



BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. **Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.**

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm#art53](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm#art53). Acesso em: 19 jul. 2021.

BRASIL. Resolução nº 04/2014 do Colegiado Pleno do Conselho Universitário. **Aprova o Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande.** Conselho

Universitário. Disponível em:

[http://www.ufcg.edu.br/administracao/sods/colégiado\\_pleno/resolucoes/2004/04\\_2004.pdf](http://www.ufcg.edu.br/administracao/sods/colégiado_pleno/resolucoes/2004/04_2004.pdf). Acesso em: 08 jul. 2021.

BRASIL. Resolução nº 02/2020 da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira. **Institui o Auxílio Emergencial de Acolhimento – AEA, como política de Assistência Estudantil.** Disponível em: <http://sods.ufcg.edu.br/index.php/gestao-administrativa-financeira/resolucoes>. Acesso em: 28 out. 2021.

BRASIL. Resolução nº 01/2021 da Câmara Superior de Gestão Administrativo-Financeira. **Altera a Resolução Nº 02/2020 desta Câmara, que institui o Auxílio Emergencial de Acolhimento – AEA.** Disponível:

<http://sods.ufcg.edu.br/index.php/gestao-administrativa-financeira/resolucoes>. Acesso em: 28 out. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/4880>. Acesso em: 13 abr. 2021.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BÜLBÜL, Tuncer. Development of Innovation Management Scale in Schools: Validity and Reliability Study. **Educational Sciences: Theory & Practice**, vol. 12, n. 1, p. 157-175, 2012. Disponível em: <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/okullarda-yenilik-yonetimi-olcegi-toad.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2021.

CALIARI, Ketter Valeria Zuchi; PEREZ, Moisés Ary Zilber e Gilberto. Tecnologias da informação e comunicação como inovação no ensino superior presencial: uma análise das variáveis que influenciam na sua adoção. **Revista Gestão**, v. 24, n. 3, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/135321/131188>. Acesso em: 19 nov. 2020.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Manual de Orientações - Execução de Despesas do Programa de Fomento à Formação de Professores da Educação Básica.** Brasília, 2018. Disponível em:

[https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/Manual\\_de\\_Orientaes\\_Execuo\\_de\\_Despesas\\_do\\_Programa\\_de\\_Fomento.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/Manual_de_Orientaes_Execuo_de_Despesas_do_Programa_de_Fomento.pdf). Acesso em: 05 ago. 2021.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/358/pdf/0>. Acesso em: 28 nov. 2020.

CDSA. **Projeto de Criação do CDSA**, 2008. Disponível em:

[http://www.ufcg.edu.br/~spe/cdsa\\_projeto\\_academico.pdf](http://www.ufcg.edu.br/~spe/cdsa_projeto_academico.pdf). Acesso em: 07 jul. 2021.

CDSA, **Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido**, 2020. Disponível em:

<https://www.cdsa.ufcg.edu.br/index.php/cdsa>. Acesso em: 19 nov. 2020.

CDSA, **Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido**. Gestão de Assuntos Educacionais – GAE, 2021.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da; **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/341/pdf/0>. Acesso em: 28 nov. 2020.

CNS, **Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2021.

COMIN, Lidiane Cássia; SEVERO, Eliana Andrea; AGNOL, Camila Fortuna Dall; MEDEIROS, Luciane Soares de; GUIMARÃES, Júlio Cesar Ferro de. Competências Gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 228-243, jan./jun. 2017.

Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27928>. Acesso em: 24 set. 2021.

COSTA, Marco Antonio F. da; **Projeto de Pesquisa: entenda e faça**. 6. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/149412/pdf/0>. Acesso em 17 nov. 2020.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>.

Acesso em: 14 nov. 2020.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CSOMÓCS, György. Introducing recalibrated academic performance indicators in the evaluation of individuals' research performance: A case study from Eastern Europe.

**Journal of Informetrics**, vol. 14, n. 4, 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101073>. Acesso em: 23 jun. 2021.

CUNHA, Kamylla Santos; KAHL, Carolina; KOERICH, Cintia; SANTOS, José Luís Guedes dos; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; ERDMANN, Alacoque Lorenzini. University management: contributions for nurses who are faculty members and managers. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 70, n. 5, p. 1069-1074, 2017.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0068>. Acesso em: 09 nov. 2020.

DADA, Joshua Oluwasuji; BABATUNDE, Solomon Olusola; ADELEYE, Racheal Oluwatoyin. Assessment of academic stress and coping strategies among built environment undergraduate students in Nigerian higher education. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 11, n. 3, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2018-0100>. Acesso em: 28 out. 2020.

DEALTRY, Richard. Professional practice envisioning development. **Journal of Workplace Learning**, v. 16 n. 4, p. 249-256, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13665620410536327>. Acesso em: 26 out. 2020.

DEALTRY, Richard. Achieving integrated performance management with the corporate university. **The Journal of Workplace Learning**, v. 17, n. 1/2, p. 65-78, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13665620510574469>. Acesso em: 26 out. 2020.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DENZIN; Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução: Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

DESSOTTI, Isabel Cristina Caetano; DESSOTTI, Elise. Os desafios contemporâneos da gestão democrática da educação. **Laplage em Revista (Sorocaba)**, vol.1, n.3, p.147-151, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5527/552756337014/html/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22/pdf/0>. Acesso em: 28 nov. 2020.

EKPE, Isidore; MAT, Norsiah. Can Academic Performance Enhance Group Membership and Leadership among Student Entrepreneurs in Malaysia?. **Asian Social Science**, v. 12, n. 4, p. 87-92, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v12n4p87>. Acesso em: 08 nov. 2020.

EKPE, Isidore. Factors Impacting on Youth's Leadership Participation in Malaysia: social media, social groups or government policies?. **Polish Journal of Management Studies**, v. 16, n. 1, p. 21-31, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.16.1.02>. Acesso em: 08 nov. 2020.

ELENA, Fakhruddinova; OKSANA, Yurieva; LARISA, Burganova; OLGA, Yurieva. Role of Competence-Based Approach in an Increase of Efficiency of Public Administration. **Procedia Economics and Finance**, vol. 23, n. 1, p. 1064-1067, 2015. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00511-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00511-0). Acesso em: 19 jun. 2021.

E-MEC, **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior**.

Disponível em: <https://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 23 dez. 2021.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Visão Geral dos Fundamentos da Administração Pública Brasileira**, Brasília, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3843/1/M%C3%B3dulo%201%20-%20Vis%C3%A3o%20Geral%20dos%20Fundamentos%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2021.

ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em:

[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482006000100011.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482006000100011.pdf).

Acesso em: 07 set. 2020.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FERNANDES NETO, André Pedro. **Modelagem de Equações Estruturais na análise de dados de serviços em comunicações móveis**. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica e Computação) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal - RN, p. 241, 2013. Disponível em:

[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/15232/1/AndrePFN\\_TESE.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/15232/1/AndrePFN_TESE.pdf).

Acesso em: 05 fev. 2022.

FERNANDES, Tania da Costa; GASPARG, Ronaldo. Autonomia e gestão universitária em tempos de crise: o caso das universidades estaduais do Paraná. **Laplage em Revista**, vol.4, n.1, p.215-224, jan.-abr. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220201841432p.215-224>. Acesso em: 14 jan. 2022.

FERREIRA, Maurício da Silva; FREITAS, Antônio Alberto da Silva Monteiro de. Implicações da avaliação institucional na gestão universitária: a experiência da Universidade Católica do Salvador (UCSAL). Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 22, n. 1, p. 201-221, 2017.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772017000100011>. Acesso em: 15 jan. 2022.

FERREIRA, Pedro Cavalcanti G.; NEIVA, Elaine Rabelo. Antecedents of turnover in federal public administration. **RAUSP Management Journal**, vol. 53 n°. 3, p. 366-384, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-008>. Acesso em: 03 mar. 2021.

FERREIRA, Vicente da Rocha Soares; TETE, Marcelo Ferreira; SILVA FILHO, Antônio Isidro; SOUSA, Marcos de Moraes. Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 99-118, out./dez. 2015. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101521/107570>. Acesso em: 27 abr. 2021.

FILARDI, Fernando; FREITAS, Angilberto Sabino de; IRIGARAY, Helio Arthur; AYRES, Ana Beatriz. (Im)Possibilidades da aplicação do Modelo de Excelência em

Gestão Pública (MEGP). **Revista Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 81-106, jan./fev. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00081.pdf>. Acesso em 14 out. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, Anabela dos Reis; JORGE, Susana; NASCIMENTO, Caio. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas Instituições de Ensino Superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 2, p. 243-265, mar./abr. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81250>. Acesso em: 26 Abr. 2020.

FOWLER, Eliane D’Martin; MELLO, Carlos Henrique Pereira; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a11v18n4.pdf>. Acesso em: 24 out. 2018.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21. p. 211 - 260. jun. 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/viewFile/89/158>. Acesso em: 05 set. 2020.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PARDINI, Daniel Jardim; CUNHA, Gustavo Rodrigues. Information Technology Governance in a Higher Education Institution: An IT Professionals’ Perception Analysis. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals**, vol. 11, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/article/239593>. Acesso em: 18 mai. 2021.

GASPAR, Isaac de Abreu; SHIMOYA, Aldo. Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente alfa de cronbach. *In: III Simpósio de Engenharia de Produção*, 2017, p. 1 – 7. **Anais eletrônicos**. Catalão, Goiás. Universidade Federal de Goiás. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/ISAAC\\_DE\\_ABREU\\_GASPAR\\_2\\_-\\_email.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/ISAAC_DE_ABREU_GASPAR_2_-_email.pdf). Acesso em: 26 set. 2021.

GIBARI, Samira El; GÓMEZ, Trinidad; RUIZ, Francisco. Evaluating university performance using reference point based composite indicators. **Journal of Informetrics**, vol. 12, n. 4, p. 1235-1250, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.10.003>. Acesso em: 21 jun. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, C. **Organização e Gestão de Processos**. São Paulo: Fundap, 2006.

GOVERNO DO BRASIL, **Internet gratuita será oferecida a estudantes de baixa renda de universidades e institutos federais**, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/educacao-e-pesquisa/2020/08/internet-gratuita-sera-oferecida-a-estudantes-de-baixa-renda-de-universidades-e-institutos-federais>. Acesso em: 18 mai. 2021.

GRIN, Eduardo José. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, Abr./Jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p66>. Acesso em: 10 ago. 2020.

GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO, Eliana Andréa; VASCONCELOS, Cesar Ricardo Maia de; REIS, Augusto da Cunha. Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social como Atributos da Vantagem Competitiva Sustentável: Uma Survey em Empresas do Rio Grande do Sul. In: **XVI Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2014, p. 1-17. Disponível em: <https://www.engema.org.br/XVIENGEMA/48.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2022.

GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; SEVERO, Eliana Andréa; VASCONCELOS, César Ricardo Maia de. Vantagem Competitiva Sustentável: Uma Pesquisa em Empresas do Sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 352-367, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.6>. Acesso em: 27 set. 2021.

HAIR Jr., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph. E.; TATHAM, Ronald. L.; **Análise multivariada de dados**. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

HAIR Jr, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 8th edition. Cengage Learning, 2019.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n. 9, ano 2, jul./ago.1998.

HOQUE, Muhammad Ehsanul. Cervical Cancer Awareness and Preventive Behaviour among Female University Students in South Africa. **Asian Pacific Journal of Cancer Prevention**, v. 11, p. 127-130, 2010. Disponível em: [http://journal.waocp.org/article\\_25130\\_a47c78af772cfba4ed9ed8f434d82460.pdf](http://journal.waocp.org/article_25130_a47c78af772cfba4ed9ed8f434d82460.pdf). Acesso em: 10 nov. 2020.

HUISMAN, Jeroen; CURRIE, Jan. Accountability in higher education: Bridge over troubled water?. **Higher Education**, v. 48, p. 529–551, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000046725.16936.4c>. Acesso em: 16 out. 2020.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/novo-portal-destaques/27161-censo-2020-adiado-para-2021.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/sume/panorama>. Acesso em: 19 nov. 2020.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2021a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/novo-portal-destaques/30569-adiamento-do-censo-demografico.html>. Acesso em: 28 dez. 2021.

IDHM, **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal Brasileiro**. Brasília: PNUD, Ipea, FJP, 2013. 96 p. – (Série Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013).

IFC, Instituto Federal Catarinense. **Manual Institucional de Padronização da Classificação da Despesa Orçamentária de Bens Móveis e Serviços**. Santa Catarina, 2017. 55 p. Disponível em: <https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/Manual-Classifica%C3%A7%C3%A3o-Despesa-Or%C3%A7ament%C3%A1ria-Portaria-03.2018.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2021.

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br>. Acesso em: 23 dez. 2021.

JANISSEK, Janice; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELO, Tammiles Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. **Revista do Serviço Público**, vol. 68, n. 2, p. 259-284, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1631>. Acesso em: 03 mai. 2021.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. **Business Horizons**, v. 59, ed. 4, p. 441-450, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.008>. Acesso em: 17 out. 2020.

KARAOCA, Dilek; KURNAZ, Ayça. Qualification Perception Of Academics In Universities For Innovation Management. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, vol. 131, p. 211-217, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.106>. Acesso em: 15 mai. 2021.

KASULE, George Wilson; WESSELINK, Renate; NOROOZI, Omid; MULDER, Martin. The current status of teaching staff innovation competence in Ugandan universities: perceptions of managers, teachers, and students. **Journal of Higher Education Policy and Management**, vol. 37, n. 3, p. 330-343, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2015.1034425>. Acesso em: 19 jun. 2021.

KNOTT, Jack H.; PAYNE, A. Abigail. The impact of state governance structures on management and performance of public organizations: a study of higher education institutions. **Journal of Policy Analysis and Management**, vol. 23, n. 1, p. 13-30, 2004. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/3326188>. Acesso: 19 out. 2020.

LACERDA, A. V.; BARBOSA, F. M.; DORNELAS, C. S. M.; GOMES, A. C.; LIMA, L. H. C.; SILVA, C. E. M. O homem e o ambiente semiárido: um exercício educativo inserido no campo da biologia da conservação. In: SILVA, J. I. A. O. **Metodologias e práticas: experiências no Semiárido brasileiro**. Cachoeirinha: Everprint Indústria Gráfica Eireli - ME, Cap. 8, p.165-175, 2015.

LACY, Fiona J.; SHEEHAN, Barry A.; Job satisfaction among academic staff: An international perspective. **Higher Education**, v, 34, p. 305–322, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1003019822147>. Acesso em 18 out. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LEAL, Maria da Conceição Dias. **Modelos de Equações Estruturais – Métodos Computacionais**. Mestrado em Bioestatística e Biometria, Universidade Aberta. Lisboa, p. 215, 2018. Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/7932/1/TMBB\\_MConcei%C3%A7%C3%A3oLeal.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/7932/1/TMBB_MConcei%C3%A7%C3%A3oLeal.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

LI, Wenjing; BHUTTO, Tahseen Ahmed; NASIRI, Ali Reza; SHAIKH, Hamid Ali; SAMO, Fayaz Ali. Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. **International Journal of Public Leadership**, vol. 14, n°. 1, pp. 33-47, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>. Acesso em: 04 jun. 2021.

LI, Yan; GU, Yanfang; LIU, Chunlu. Prioritising performance indicators for sustainable construction and development of university campuses using an integrated assessment approach. **Journal of Cleaner Production**, vol. 202, n. 1, p. 959-968, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.217>. Acesso em: 22 jun. 2021.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013. 248 p.

LIMA, Giovanna de Moura Rocha; WOOD, Thomaz. The social impact of research in business and public administration. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 458-463, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140410>. Acesso em: 27 nov. 2020.

LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton. **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986-2017)**. Atlas do Estado Brasileiro, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/indicadores>. Acesso em: 08 out. 2021.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. The process of change in university management: from the "ivory tower" to entrepreneurialism. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 33, p. 124-149, 2011. Disponível em: <https://www.rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/287>. Acesso em: 25 out. 2020.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Public university students expectations: an empirical study based on the stakeholders theory. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 35, p. 173-196, 2012. Disponível em: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/52>. Acesso em: 25 out. 2020.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Portuguese Public University Student Satisfaction: A stakeholder theorybased approach. **Tertiary Education and Management**, v. 19, n. 4, p. 353-372, 2013a. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2013.841984>. Acesso em: 25 out. 2020.



MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mario. Identifying stakeholders in a Portuguese university: a case study. **Revista de Educación**, v. 362, p. 429-457, 2013b. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2012-362-167>. Acesso em: 25 out. 2020.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João J.; RAPOSO, Mário L.; Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Ekonomika a management**, v. 17, n. 1, p. 43-61, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2014-1-004>. Acesso em: 11 nov. 2020.

MARÔCO, João P.; CAMPOS, Juliana Alvares Duarte Bonini; VINAGRE, Maria da Graça; PAIS-RIBEIRO, José Luís. Adaptação Transcultural Brasil-Portugal da Escala de Satisfação com o Suporte Social para Estudantes do Ensino Superior. **Psicologia Reflexão e Crítica**, vol. 27, n. 2, p. 247-256, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/PZDBtRtWTz5NFFyQG57NbYj/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.

MASCARENHAS, Carlos Cezar de; CARVALHO, Antonio Ramalho de Souza; MELO, Francisco Cristovão Lourenço de; OLIVEIRA, Edson Aparecida de Araújo Querido. Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n 14, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/997/19445>. Acesso em 13 abr. 2021.

MATOS, Daniel Abud Seabra; RODRIGUES, Erica Castilho. **Análise fatorial**. Brasília: Enap, 2019. 74 p. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%C3%A1lise%20Fatorial.pdf>. Acesso em 08 fev. 2022.

MEC, **Ministério da Educação**. Instituições da Rede Federal, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em: 16 mai. 2021.

MEC, **Ministério da Educação**. Inep divulga indicadores que avaliam cursos e instituições, 2019a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32911>. Acesso em: 23 dez. 2021.

MEC, **Ministério da Educação**. Rede Federal, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-educacao-profissional/rede-federal>. Acesso em: 17 mai. 2021.

MELO, Clayton Levy Lima de. **Determinantes da aversão à perda em decisões financeiras: uma investigação por meio de modelos de equações estruturais**. Doutorado em Ciências Contábeis (Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB/UFPB/UFRN) - Universidade de Brasília - UnB, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal – RN, p. 199, 2014. Disponível em: [http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/Teses/dout\\_tese\\_020.pdf](http://ppgcont.unb.br/images/PPGCCMULTI/Teses/dout_tese_020.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

MINEIRO, Andréa Ap da Costa; SOUZA, Donizete Leandro; VIEIRA, Kelly Carvalho; CASTRO, Cleber Carvalho; BRITO, Mozar José de. A systematic review from triple to quintuple helix. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 18, n. 51, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2018v18n51p77-93>. Acesso em: 11 mai. 2021.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton de O. **Estatística Básica**. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MUNTEAN, Muhaela; BOLOGA, Ana-Ramona; BOLOGA, Razvan; FLOREA, Alexandra. The use of multidimensional models to increase the efficiency of management support systems. **International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences**, v. 5, n. 8, 2011. Disponível: <https://www.naun.org/multimedia/NAUN/ijmmas/17-207.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020.

NASCIMENTO, Alex Bruno Ferreira Marques do; SILVA, Allan Gustavo Freire da; PEREIRA, Daniel Augusto de Moura; RODRIGUES, Dielle Oliveira Filocre; LEITE, João Pereira; SILVA, José Irialdo Alves Oliveira (orgs.). **Manualização das rotinas administrativas da gestão universitária: uma implantação da ferramenta 5s no CDSA/UFMG**. Campina Grande: EDUFCG, 2016. 88 p.

NEIVA, Elaine Rabelo. Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. *In: Cadernos da Reforma Administrativa*. Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate), Brasília, Cap. 6, p.1-26, 2020. Disponível em: [https://www.sinait.org.br/doc\\_reforma/caderno6.pdf](https://www.sinait.org.br/doc_reforma/caderno6.pdf). Acesso em: 14 dez. 2021.

NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. **Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada**. Brasília: Enap, 2018. 81 p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3334/1/Livro\\_Modelo%20de%20equa%C3%A7%C3%B5es%20estruturais.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3334/1/Livro_Modelo%20de%20equa%C3%A7%C3%B5es%20estruturais.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

NÓVOA, António. A modernização das universidades: Memórias contra o tempo. **Revista Portuguesa de Educação**, vol. 31, n. Especial, p. 10–25, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21814/rpe.15076>. Acesso em: 26 mai. 2021.

NUERNBERG, Enrique Gomes; ENSSLIN, Sandra Rolim; CARDOSO, Thuine Lopes; VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik. Gestão universitária: identificação e análise dos indicadores utilizados na literatura. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 29-52, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.19094/contextus.v14i3.822>. Acesso em: 14 jan. 2022.

O'KANE, Conor; MANGEMATIN, Vincent; GEOGHEGAN, Will; FITZGERALD, Ciara. University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. **Research Policy**, v. 44, ed. 2, p. 421-437, 2015. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2014.08.003>. Acesso em: 21 out. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri de. **Estudos métricos da informação no Brasil: indicadores de produção, colaboração, impacto e visibilidade**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2018. 184 p. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/estudos-metricos-da-informacao-no-brasil--e-book.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

OLIVEIRA, Gilson Batista. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p. 37-48, 2002. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/477>. Acesso em: 18 nov. 2020.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; SANTANA, Rafael Liberal Ferreira de; GOMES, Vanessa Cabral. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. **Cadernos Enap**, nº 38. Brasília: ENAP, 2014. 60p. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno\\_enap\\_38.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2326/1/caderno_enap_38.pdf). Acesso em: 06 out. 2020.

OLIVEIRA, M. A. **Cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1998.

OMS, **Organização Mundial da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 06 Jul. 2021.

OSTI, Andreia; ALMEIDA, Leandro S.; CHICO, Beatriz Marsili; OLIVEIRA, Vinícius de. Satisfação acadêmica de estudantes universitários: construção de uma escala de avaliação. **Educação: Teoria e Prática**, v. 30, n. 63, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18675/1981-8106.v30.n.63.s14704>. Acesso em: 17 jun. 2021.

OZJANLI, Özlem; MACHADO, Maria de Lourdes; WHITE, Kate; PAT O'CONNOR, Sarah Riordane; NEALE, Jenny. Gender and Management in HEIs: Changing organisational and management structures. **Tertiary Education and Management**, v. 15, n. 3, p. 241–257, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13583880903073008>. Acesso em: 24 out. 2020.

PAESE; Cíntia; CATEN, Carla Ten; RIBEIRO, José Luis Duarte. Aplicação da Análise de Variância na Implantação do CEP. **Revista Produção**, v.11, n. 1, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132001000100002>. Acesso em: 24 set. 2021.

PAIVA, Marcelo. **Português Jurídico**. 10ª ed. Brasília: Educere, 2015. 194 p.  
PASCARELLI FILHO, Mario. **A nova administração pública: profissionalização, eficiência e governança**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

PE no Campus. **Secretaria de Educação**, Governo do Estado de Pernambuco, Recife - PE. Disponível em: <https://www1.educacao.pe.gov.br/spc>. Acesso em: 27 de out. 2021.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fábio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, 2018.

PEREIRA, Aline Fraga; SALLES, William das Neves; OLIVEIRA, Vinícius Plentz de; GUIMARÃES, Adriana de Azevedo Coutinho; FOLLE, Alexandra. Satisfação de estudantes universitários de educação física com experiências acadêmicas.

**Motrivivência**, v. 30, n. 53, p. 84-100, 2018a. Disponível em:

<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8042.2018v30n53p84>. Acesso em: 17 jun. 2021.

PEREIRA, André da Silva; PALUDO, Berenice; VIEIRA, Manoel; CERBARO, Rodolfo Henrique. **Apostila Análise Fatorial**. Universidade de Passo Fundo. Rio Grande do Sul, 2019a. Disponível em: <https://www.upf.br/uploads/Conteudo/cepeac/textos-discussao/texto-02-2019.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2021.

PEREIRA; Fernando Lauro; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; MARTINA, Jean Everson; LENGLER, Fernando Ramos. A importância da inovação na gestão de processos administrativos da universidade pública, por meio da implementação da tecnologia de certificação digital. **Revista da UNIFEFE**, Brusque, v. 1, n. 21, mai/ago. 2017. Disponível:

<https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/article/view/384/462>. Acesso: 20 mai. 2021.

PEREIRA, Rafael Moraes; CASTRO, Sabrina Olimpio Caldas de; MARQUES, Humberto Rodrigues; BOTELHO, Luciano Henrique Fialho; SILVA, Thaís Santos; FREITAS, Alan Ferreira de. A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17 - 29, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n1.p17-29.314>. Acesso em: 20 dez. 2021.

PEREIRA, Raquel. S.; SANTOS, Isabel. C.; OLIVEIRA, Keilla. D. S.; LEÃO, Nilson. C. A. Metanálise como instrumento de pesquisa: Uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712019000500301&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712019000500301&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 21 ago. 2020.

PEREIRA, Suziane dos Santos. **Modelagem de Equações Estruturais no software R**. Monografia em Estatística. Departamento de Estatística. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS, p. 89, 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/93249/000915169.pdf?sequence=1>. Acesso em: 05 fev. 2022.

PERNAMBUCO. Lei nº 16.272, de 22 de dezembro de 2017. **Institui o Programa de Acesso ao Ensino Superior**. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/lei-ordinaria-n-16272-2017-pernambuco-institui-o-programa-de-acesso-ao-ensino-superior>. Acesso em: 27 de out. 2021.

PERNAMBUCO. Lei nº 16.871, de 24 de abril de 2020. **Altera o art. 3º da Lei nº 16.272, 22 de dezembro de 2017**. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/lei-ordinaria-n-16871-2020-pernambuco-altera-o-art-3-da-lei-n-16272-22-de-dezembro-de-2017-que-institui-o-programa-de-acesso-ao-ensino-superior>. Acesso em: 27 de out. 2021.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaber, 2016. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/37394/pdf/0>. Acesso em: 28 nov. 2020.

PETRASSI, Anna Cecília Amaral; BORNIA, Antonio Cezar; ANDRADE, Dalton Francisco. Avaliação do nível de satisfação discente de uma instituição de Ensino Superior: uma análise dos métodos da Teoria Clássica da Medida e da Teoria da Resposta ao Item. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v.29, n.112, p. 644-668, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902192>. Acesso em: 24 jan. 2022.

PINHEIRO, João Ismael D.; CUNHA, Sonia Baptista da; CARVAJAL, Santiago Ramírez; GOMES, Gastão Coelho. **Estatística Básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

POP-VASILEVA, Aleksandra; BAIRD, Kevin; BLAIR, Bill; University corporatisation The effect on academic work-related attitudes. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 24 n. 4, p. 408-439, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09513571111133045>. Acesso em: 29 out. 2020.

POP-VASILEVA, Aleksandra; BAIRD, Kevin; BLAIR, Bill. The Work-related Attitudes of Australian Accounting Academics. **Accounting Education: An International Journal**, v. 23, n. 1, 1-21, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/09639284.2013.824689>. Acesso em: 29 out. 2020.

POSTIGO-ZUMARÁN, Julio E.; REVILLA, Lorena Jessica Nova; ALFARO, Fanny Esperanza Zavala; ARIAS-CHÁVEZ, Dennis. Análisis bibliométrico de la producción científica sobre escritura académica: Un estudio de los últimos 10 años. **Laplage em Revista (International)**, vol.7, n. 3C, p. 200-209, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24115/S2446-6220202173C1516p.200-209>. Acesso em: 20 dez. 2021.

PRODANOV, C. C; FRETAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRE, **Pró-Reitoria de Ensino**. Universidade Federal de Campina Grande, 2020. Disponível em: <https://cutt.ly/BhqRdfw>. Acesso em: 19 nov. 2020.

PRE, **Pró-Reitoria de Ensino**. Universidade Federal de Campina Grande, 2021. Disponível em: <https://pre.ufcg.edu.br/pre/dados-abertos>. Acesso em: 25 out. 2021.

Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários. **Auxílio ao Ensino de Graduação**. Universidade Federal de Campina Grande, 2021. Disponível em: <https://www.prac.ufcg.edu.br/auxilio-ao-ensino-de-graduacao>. Acesso em: 28 out. 2021.

PUCCIARELLI, Francesca; KAPLAN, Andreas. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v. 59, ed. 3, p. 311-320, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.003>. Acesso em: 17 out. 2020.

RAFALSKI, Julia Carolina; ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. **Trends in Psychology**, vol. 23, n. 2, p. 431-

441, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.2-14>. Acesso em: 22 set. 2020.

RAMOS, Gêssica Priscila; ROTHEN, José Carlos; FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan. Mecanismos de Avaliação e Regulação da Universidade Federal Brasileira no Reuni: Entre a Proposta e o Contrato. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 6, p. e020015, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/riesup.v6i0.8655096>. Acesso em: 03 jul. 2021.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; COSTA JÚNIOR, Rogério Leal da; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593/1093>. Acesso em: 26 abr. 2021.

RAZAK, Arbaiah Abdul; MURRAY, Peter A. Innovation strategies for successful commercialisation in public universities. **International Journal of Innovation Science**, vol. 9 n. 3, p. 296-314, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0035>. Acesso em: 11 nov. 2021.

Regimento Geral da Universidade Federal de Campina Grande - Campina Grande: UFCG, 2005. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/legislacao/78-regimento-geral-da-ufcg.html>. Acesso em: 08 jul. 2021.

REIS, Fábio Pinto Gonçalves dos; CUNHA, Delcimar de Oliveira. Políticas públicas e a educação infantil brasileira: Problemas, embates e armadilhas. In: **Políticas públicas & desenvolvimento regional** / Carlos Alberto Máximo Pimenta, Cecília Pescatore Alves (Organizadores). – Campina Grande: EDUEPB, 2010.

RIBEIRO, Gutemberg; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Environmental configuration: The gap between theory and practice in innovation studies. **Revista Espacios**, v. 38, n. 14, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n14/a17v38n14p32.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2020.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4ª edição. Trad. Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSATO, Vanessa Piovesan; PINTO, Nelson Guilherme Machado; MÜLLER, Andressa Petry. Satisfação acadêmica de estudantes de ensino superior: o caso de um campus universitário. **Revista Gestão e Secretariado**, v. 11, n. 3, set/dez, p. 185-211, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1082>. Acesso em: 17 jun. 2021.

SABADIN, Raquel Kraemer; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de. Innovation in ergonomics: a survey in the agribusiness sector of Brazil. **Int. J.**

**Industrial and Systems Engineering**, vol. 34, n. 1, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJISE.2020.104319>. Acesso em: 26 set. 2021.

SABAU, Gheorghe; MUNTEN, Mihaela; BOLOGA, Ana-Ramona; BOLOGA, Razvan; SURCEL, Traian. An Evaluation Framework for Higher Education ERP Systems. **Wseas Transactions on Computers**, v. 8, n. 11, 2009. Disponível em: <http://www.wseas.us/e-library/transactions/computers/2009/29-795.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2020.

SALVIAN, Mayara. **Multicolinearidade**. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2340848/mod\\_resource/content/0/Mayara\\_Multicolinearidade.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2340848/mod_resource/content/0/Mayara_Multicolinearidade.pdf). Acesso em: 15 nov. 2021.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, vol. 43, n. 1, p. 151-74, 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122009000100008>. Acesso em: 07 mai. 2021.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, set. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 05 ago. 2019.

SANTOS, Washington dos. **Dicionário jurídico brasileiro**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 384 p.

SANTOS, Jorge Luis dos. **Práticas de gestão administrativa: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco. Recife, p. 123. 2016.

Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18568/1/DISSERTA%20c3%87%20c3%83O.%202016%20julho%2015%20Jorge%20Luis%20dos%20Santos.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2021.

SARAMAGO, João Paulo Pires. **Uma Abordagem com Equações Estruturais às Dimensões do Desenvolvimento Sustentável**. Mestrado em Modelação Estatística e Análise de Dados. Departamento de Matemática, Universidade de Évora. Évora - Portugal, p. 169, 2014. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/14527/1/TESE\\_FINALFINAL-111.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/14527/1/TESE_FINALFINAL-111.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. DataSebrae, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br>. Acesso em: 22 dez. 2021.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SEVERO, Eliana Andrea; DORION, Eric Charles Henri; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro. Innovation and environmental sustainability: analysis in Brazilian metal-mechanic industry. **Innovation and Sustainable Development**, vol. 11, n. 2/3, p. 230-248, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJISD.2017.083286>. Acesso em: 24 set. 2021.

SEVERO, Eliana Andrea; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro; BRITO, Lydia Maria Pinto; DELLARMELIN, Mateus Luan. Environmental sustainability and sustainable consumption: the perception of baby boomers, generation X and Y in Brazil. **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 92-110, set./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i3.1266>. Acesso em: 25 set. 2021.

SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro de; PANDOLFI, Cesar; DORION, Eric Charles Henri. Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Um Estudo Empírico no Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico Automotivo da Serra Gaúcha. *In: XV Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, 2013, p. 1635 - 1651. Disponível em: <http://engema.org.br/XVENGEMA/Anais-2013-v2.0.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2022.

SHIMAKURA, Silvia Emiko. **Estatística II**. Interpretação do coeficiente de correlação, 2006. Disponível em: <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE003/node74.html>. Acesso em: 01 fev. 2022.

SILVA, Allan Gustavo Freire da. **Política de interiorização universitária e desenvolvimento: uma análise socioeconômica da implantação da Universidade Federal de Campina Grande em Sumé - PB**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Estadual da Paraíba. Campina - Grande, p. 132. 2016.

SILVA, Allan Gustavo Freire da; MONTENEGRO, Rosilene Dias; AGRA, Nadine Gualberto. Política de interiorização universitária e desenvolvimento regional: uma análise econômica da implantação da Universidade Federal de Campina Grande em Sumé - PB. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 7, Edição Especial, p. 316-329, dez/2019. Disponível em: <https://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/5277>. Acesso em: 23 dez. 2021.

SILVA, André Vasconcelos; TODOROV, João Cláudio João; SILVA, Renata Limongi França Coelho. Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, vol. XIV, nº 1, 48-63, 2012. ISSN 1982-3541. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbtcc/v14n2/v14n2a05.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.

SILVA, Gleiciane Rosa da; Gestão da informação para a tomada de decisão em uma instituição de ensino superior privada: A experiência das Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central (FACIPLAC/DF). **RDBCI: Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf**, Campinas - SP, v.15, n.1 p. 53-81 jan./abr. 2017. Disponível em:



<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8645248>. Acesso em: 14 ago. 2019.

SILVA, Lucas Carmo da; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RIBEIRO, Jorge Luiz Lordelo Sales; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. Acompanhamento de egressos como ferramenta para a gestão universitária: um estudo com graduados da UFBA. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 4, p. 293-313, Edição Especial, 2017a. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p293>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA, Roseane Patrícia Araújo; MACÊDO, Larissa Cristina Bazilio de; SILVA, Izabela Lorena Ribeiro da. Avaliação das características psicométricas dos questionários utilizados nos periódicos da área contábil: um estudo longitudinal compreendido no período 2003-2012. In: **Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC**, Minas Gerais, 2013, p. 1-15. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/124>. Acesso em: 23 out. 2021.

SOARES, Jailson Ribeiro; BORDIN, Ronaldo; ROSA, Roger dos Santos. Indicadores de gestão e de qualidade nas instituições federais de ensino superior brasileiras - 2009-2016. **Revista Eletrônica de Administração**, vol. 25, n. 2, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.250.95100>. Acesso em: 07 mai. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 8, nº 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16>. Acesso em: 30 set. 2020.

SRH, **Secretaria de Recursos Humanos**. Universidade Federal de Campina Grande, 2020. Disponível em: [srh.ufcg.edu.br](http://srh.ufcg.edu.br). Acesso em: 19 nov. 2020.

SU, Sophia; BAIRD, Kevin. The impact of collegiality amongst Australian accounting academics on work-related attitudes and academic performance. **Studies in Higher Education**, v. 42, p. 411-427, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2015.1049142>. Acesso em 30 out. 2020.

TAN, Amelia; UDEAJA, Chika; BABATUNDE, Solomon Olusola; EKUNDAYO, Damilola. Sustainable development in a construction related curriculum – quantity surveying students’ perspective. **International Journal of Strategic Property Management**, v. 21, n. 1, p. 101-113, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3846/1648715X.2016.1246387>. Acesso em: 28 out. 2020.

TAKAHASHI, Lucinéa Bueno dos Reis. Gestão universitária frente à inovação: estudo empírico no HU/UFSC. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.21450/rahis.v11i3.2118>. Acesso em: 14 jan. 2022.

TCU, **Tribunal de Contas da União**. Relatório de Levantamento, 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 08 out. 2021.

TERRA, Ricardo. A universidade entre a excelência administrada e o social-desenvolvimentismo. **Novos Estudos - CEBRAP**, n. 100, p. 81-95, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-33002014000300005>. Acesso em 25 jan. 2022.

TESSENS, Lucienne; WHITE, Kate; WEB, Claire. Senior women in higher education institutions: perceived development needs and support. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 33, n. 6, p. 653–665, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1360080X.2011.621191>. Acesso em: 24 out. 2020.

THIENGO, Lara Carlette; BIANCHETTI, Lucídio; MARI, Cezar Luiz de. A obsessão pela excelência universidades de classe mundial no Brasil?. **Revista internacional de educação superior**, v. 4, n. 3, p.716-745, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/riesup.v4i3.8652528>. Acesso em: 25 jan. 2022.

THÜRER, Matthias; STEVENSON, Mark; SILVA, Cristovao; LAND, Martin J. FREDENDALL, Lawrence D.; Workload Control and Order Release: A Lean Solution for Make-to-Order Companies. **Production and Operations Management Society**, v. 21, n. 5, p. 939–953, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-5956.2011.01307.x>. Acesso em: 24 out. 2020.

TIAN, Jing, NAKAMORI, Yoshiteru, WIERZBICKI, Andrzej P. Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. **Journal of Knowledge Management**, vol. 13 n. 2, p.76-92, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13673270910942718>. Acesso em: 18 out. 2020.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 2008.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à estatística**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 2017.

UFMG. Universidade Federal de Campina Grande. **Plano de Integridade da Universidade Federal de Campina Grande**, 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufcg\\_universidade-federal-de-campina-grande.pdf](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/ufcg_universidade-federal-de-campina-grande.pdf). Acesso em: 07 jul. 2021.

VAN, Vught, F; MAASSEN, P., Strategic Planning. In: **Encyclopedia of Higher Education**, Clark, B. e Neave, G. (orgs.), Oxford: Pergamon Press, p. 1483-1493, 1992.

VARELLA, Carlos Alberto Alves. **Análise de Componentes Principais**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.ufrj.br/institutos/it/deng/varella/Downloads/multivariada%20aplicada%20as%20ciencias%20agrarias/Aulas/analise%20de%20componentes%20principais.pdf>. Acesso em: 02 fev 2022.

VIEIRA, Kelmara Mendes; BECKER, João Luiz. Modelagem de Equações Estruturais aplicada à reação a bonificações e desdobramentos: integrando as hipóteses de sinalização, liquidez e nível ótimo de preços. **Revista Brasileira de Finanças**, vol. 9, n. 1, p. 69-104, 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3058/305824898004.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.

WILKINS, Stephen; HUISMAN, Jeroen. The international branch campus as transnational strategy in higher education. **Higher Education**, v. 64, p. 627-645, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9516-5>. Acesso em: 24 out. 2020.

XIAOYING, Li; YING, Tan; University R&D activities and firm innovations. **Finance Research Letters**, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.101364>. Acesso em: 12 set. 2020.

YLIJOKI, Oili-Helena; HANS, Mäntylä. Conflicting Time Perspectives in Academic Work. **Time & Society**, v. 12, n. 1, p. 55-78, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0961463X03012001364>. Acesso em: 24 out. 2020.

ZBOROVSKIY, G. E.; AMBAROVA, P.A. Higher education as a factor in the preservation of cities in Ural macroregion. **Economy of the region**, v. 14, n. 3, p. 914-926, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.17059/2018-3-16>. Acesso em: 26 out. 2020.

ZILIOTTO, Alcione; POLI, Odilon Luiz. Gestão universitária versus performatividade: uma comparação entre diferentes instituições. **Revista Pedagógica**, v. 23, p. 1-20, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v22i0.6782>. Acesso em: 24 jan. 2022.

## APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa<sup>50</sup>

### **Pesquisa sobre Modelo de Gestão Universitária, Inovação Organizacional e Simplificação na Gestão de Processos: uma análise na UFCG sob a ótica do discente**

Prezado(a),

Sou Allan Gustavo Freire da Silva, professor da Universidade Federal de Campina Grande e doutorando em Administração pela Universidade Potiguar, solicito sua participação neste estudo cujo objetivo é avaliar competências da gestão universitária, considerando aspectos relacionados à legislação, à melhoria de serviços públicos, inovação e satisfação de usuários.

Ressalto que sua participação na pesquisa<sup>51</sup> é voluntária e que nenhum respondente será identificado, uma vez que a pesquisa possui cunho científico.

Agradeço sua valiosa contribuição!

Allan Gustavo Freire da Silva (orientando)  
E-mail: allangfs@hotmail.com  
Telefone: (83) 99966-37333

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE para Adultos**

<https://drive.google.com/file/d/10BiuIBubvAV8sEXVDVXKkoy1m3LclLu5/view?usp=sharing>

---

<sup>50</sup> Questionário elaborado pelo autor (2021), com base em autores, legislações e decretos registrados no Quadro 6 deste trabalho, intitulado: Pormenorização de Eixos da Pesquisa. Ainda, o supradito questionário foi validado a partir de apreciações realizadas por doutores e técnico na área: sendo, respectivamente, a professora doutora Laís Karla da Silva Barreto, do programa de doutorado em Administração da Universidade Potiguar – UnP/PPGA; o professor doutor em Administração, Alex Bruno Ferreira Marques do Nascimento, do programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande UFCG/PPGA; e o Técnico em Assuntos Educacionais – TAE-UFCG, Rivaldo Bezerra de Aquino Filho, Graduado e Mestre em Matemática e graduando em estatística.

<sup>51</sup> Registra-se que esta pesquisa, direcionada à identificação de percepções discentes sobre questões inerentes à gestão universitária, possui autorização de Comitê de Ética da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, mediante Certificado de Apresentação de Apreciação Ética - CAAE: 51760821.3.0000.5182, conforme estabelecido na Resolução do Conselho Nacional de Saúde, nº 510 de 07 de abril de 2016, corroborado por termo de anuência da Direção do CDSA (processo nº 23096.053281/2021-10, Termo SEI nº 1731926), a qual aprovou o desenvolvimento da pesquisa neste Centro.

Fui informado/a de que os dados recolhidos têm como objetivo responder um questionário sobre contexto universitário organizacional e que as informações que prestarei serão confidenciais e serão apenas usadas para fins de análise estatística, de acordo com a Resolução nº 510 de 07 de abril de 2016.

( ) Sim

( ) Não

## INSTRUÇÕES

Conforme seu nível de concordância, levando em consideração o que você pensa, marque:

- 1 Discordo totalmente com a afirmação;
- 2 Discordo parcialmente;
- 3 Nem concordo e nem discordo;
- 4 Concordo parcialmente;
- 5 Concordo totalmente com a afirmação.

---

**Definição sobre Legislação:** conjunto normativo expresso pelo Estado (SANTOS, 2001), com regramentos – leis, decretos, portarias, resoluções, por exemplo – (PAIVA, 2015) contendo estabelecimentos de assuntos, por meio de diretrizes e determinações, disciplinando conteúdos, firmando critérios de atuação e prazos.

---

	1	2	3	4	5
LEG1) Identifico que o CDSA possui instalações seguras, bem sinalizadas e acessíveis ao serviço e atendimento ao público.					
LEG2) Os trabalhos desempenhados pelos servidores são pautados na ética e respeito, princípios fundamentais ao serviço público.					
LEG3) Facilmente obtenho acesso a informações precisas sobre a universidade, tanto nos ambientes de prestação de serviços e como em páginas oficiais da instituição na internet.					
LEG4) Sou comunicado com antecedência, quando há suspensão de serviços na universidade.					
LEG5) A universidade apresenta seus dados financeiros e presta informações de forma transparente.					
LEG6) A universidade apresenta indicadores e resultados organizacionais, periodicamente, sobre os resultados organizacionais alcançados.					
LEG7) A instituição possui clara Missão e Visão, com					

planejamentos coletivos, e apresentação de metas e objetivos futuros da universidade.					
LEG8) Tenho acesso a informações sobre situação da tramitação de processos de meu interesse.					
LEG9) Tenho acesso aos serviços da ouvidoria universitária para registros de críticas, reclamações, denúncias, elogios, sugestões e solicitações de providências.					

---

**Definição sobre Eficiência:** refere-se a executar corretamente uma atividade, buscando minimizar os custos dos recursos para o cumprimento de determinada tarefa. Trata-se de fazer as coisas de forma adequada, preservando os recursos da organização pública, cumprindo os deveres e responsabilidades institucionais com redução de custos (BRASIL, 1988; ROBBINS; DECENZO, 2004; OLIVEIRA, 2014; DENHARDT, 2015).

---

	1	2	3	4	5
EFC1) Considero eficiente os mecanismos de comunicação entre a universidade e os alunos.					
EFC2) Observo fluxos processuais mais rápidos, com menor burocracia e redução de formalidades na solicitação de processos discentes.					
EFC3) Observo padrões de procedimentos na universidade, tendo o mesmo trâmite, em solicitações de atividades idênticas.					
EFC4) Há definições claras da organização sobre os objetivos e resultados que a universidade pretende alcançar.					
EFC5) Durante a graduação, os discentes participam de ações de planejamento organizacional da universidade.					
EFC6) Percebo que a universidade possui políticas de avaliação e controle dos seus serviços e recursos.					
EFC7) Nos setores da universidade, acredito que o número de servidores é proporcional aos serviços exigidos.					
EFC8) Considero que a universidade gerencia de forma eficiente os recursos financeiros e zela pelo patrimônio público.					
EFC9) Observo o uso de tecnologias que aceleram processos e melhoram plataformas digitais de forma segura e responsável.					

---

**Definição sobre Satisfação:** o cumprimento de necessidade, identificada como o diferencial entre expectativa e realidade. Diz respeito à sensação de bem-estar; e relaciona-se à qualidade da infraestrutura e dos serviços fornecidos pela instituição (OSTI et al., 2020; PEREIRA et al., 2018a).

---

	1	2	3	4	5
SAT1) O CDSA aplica questionários de satisfação de usuários sobre as atividades prestadas na universidade.					
SAT2) Estou satisfeito com a qualidade das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, fornecidas pela universidade.					
SAT3) Durante atividades administrativas solicitadas pelos discentes na universidade, considero satisfatórios os ciclos de atendimento e o fluxos processuais.					
SAT4) Os servidores demonstram cordialidade e competências adequadas às demandas acadêmicas nos setores onde atuam.					
SAT5) A universidade possui capacidade de adaptação às necessidades dos alunos.					
SAT6) Julgo necessários todos os documentos solicitados aos usuários em procedimentos administrativos.					
SAT7) A universidade dispõe de satisfatória infraestrutura e equipamentos.					
SAT8) A universidade dispõe de servidores (docentes e técnicos-administrativos) com capacitação adequada para a promoção das atividades acadêmicas.					
SAT9) Estou satisfeito com a qualidade de atendimento sobre assuntos estudantis em áreas de nutrição, residência, suporte psicológico e assistência social.					

---

**Definição sobre Excelência:** padrão de gestão que se destaque daqueles considerados como os melhores no padrão gerencial, mantendo seu perfil público, sua natureza coletiva e sua abrangência social (LIMA, 2013).

---

	1	2	3	4	5
EXC1) Considero que os processos na universidade são tratados de forma excelente, com transparência e prazos definidos.					
EXC2) Na universidade, sinto abertura para obtenção de informações e para registros de sugestões para melhor funcionamento dos setores.					
EXC3) Considero os métodos e procedimentos administrativos da universidade como claros, objetivos.					
EXC4) Na universidade é preciso que ocorra eliminação de exigências desnecessárias em setores e assuntos de interesse discente.					
EXC5) Percebo ações de modernização para aplicação de soluções tecnológicas e simplificação de processos para melhor atendimento aos usuários.					
EXC6) A universidade se utiliza de linguagem clara para solucionar demandas dos usuários.					
EXC7) Há padronização de procedimentos e utilização de					

formulários para melhor atendimento aos usuários.					
EXC8) Percebo redução de tempo de espera para serviços de atendimento na universidade.					
EXC9) Tenho acesso à Carta de Serviços ao Usuário*, documento elaborado e disponibilizado pela universidade.					

\* A Carta de Serviços aos Usuários trata-se de documento cujo objetivo é "informar o usuário sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e seus compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público", conforme Art. 7º, § 1º, da Lei 13.460/2017.

---

**Definição sobre Inovação:** “processo de tomar uma ideia criativa e torná-la um produto, serviço ou método de operação útil” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 154). Centra-se em medidas de criação ou alterações de ideias, voltadas a produzir produtos, processos ou serviços, transformar políticas ou mudar estruturas nas organizações, a qual para Razak e Murray (2017), é impulsionada por demandas individuais e executada com eficiência. É potencializadora de processos na instituição pública (OLIVEIRA, 2014; LI et al., 2017).

---

	1	2	3	4	5
INV1) Observo ações da universidade voltadas à inovação dos serviços e racionalização de processos.					
INV2) Identifico que a universidade realiza pesquisas considerando demandas do mercado e do governo.					
INV3) A universidade busca por inovação e desenvolvimento do meio ambiente em suas ações de ensino, pesquisa e extensão.					
INV4) A universidade fomenta a geração de novas ideias para a prestação dos serviços públicos.					
INV5) A instituição dispõe de parcerias nacionais e/ou internacionais para o desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.					
INV6) Observo inovação em plataformas digitais, controle acadêmico e portais eletrônicos da universidade.					
INV7) Há melhorias na gestão de processos e fornecimento de novos serviços universitários.					
INV8) A universidade tem aprimorado seus canais de comunicação com os usuários e mantém parcerias para compartilhamento de informações entre instituições.					
INV9) Considero que inovação em portais virtuais e plataformas de pesquisa da universidade, possibilitam melhor comunicação organizacional e tramitação de processos.					



## **Perfil do Respondente**

### **1. Qual o seu Curso?**

- Licenciatura em Ciências Sociais
- Superior de Tecnologia em Agroecologia
- Superior de Tecnologia em Gestão Pública
- Licenciatura em Educação do Campo
- Engenharia de Biosistemas
- Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos
- Engenharia de Produção

### **2. Qual o ano de ingresso na graduação?**

- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021

### **3. Há quanto tempo você está no curso?**

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 1 ano e meio

- 2 anos
- 2 anos e meio
- 3 anos
- 3 anos e meio
- 4 anos
- 4 anos e meio
- 5 anos
- Acima de 5 anos

**4. Você é de qual estado?**

\_\_\_\_\_.

**5. Idade**

\_\_\_\_\_.

**6. Gênero**

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer
- Outro: \_\_\_\_\_.

**7. Cursando graduação em uma universidade federal:**

- Pela primeira vez
- Já possuo uma outra graduação por meio de universidade federal
- Possuo mais de uma graduação em universidade federal

**8. Você mora ou morou na residência universitária?**

- Sim     Não

**9. Você recebe ou recebeu refeições do restaurante universitário?**

( ) Sim ( ) Não

**10. Durante a graduação, você recebe ou recebeu algum benefício social do governo (federal, estadual ou municipal)?**

( ) Sim ( ) Não

**11. Se sim, qual?**

\_\_\_\_\_.

**12. Você participa ou participou de programas universitários como Monitoria ou projetos como PIBIC, PIVIC, PIBITI, PET, PROEXT, PROBEX?**

( ) Monitoria

( ) PIBIC

( ) PIVIC

( ) PIBITI

( ) PROBEX

( ) PET

( ) Nenhum

( ) Outro: \_\_\_\_\_.

**13. Recebe ou recebeu ajudas de custo e/ou bolsas como PAEG ou REUNI por meio de Programas de Assistência Estudantil?**

( ) Sim ( ) Não

**14. Se sim, qual?**

\_\_\_\_\_.

**15. Sugestões**

**Caso tenha sugestões, registre abaixo. Agradecemos o preenchimento do questionário.**

--

**APÊNDICE B – ANÁLISE INDIVIDUAL DE CONFIABILIDADE –  
EIXOS LEGISLAÇÃO, EFICIÊNCIA, SATISFAÇÃO, EXCELÊNCIA E  
INOVAÇÃO – PRÉ-TESTE**

**Confiabilidade Escala: Uni**

**Resumo de processamento de casos - Legislação**

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,754	0,753	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
LEG1	3,96	0,854	68
LEG2	4,32	0,742	68
LEG3	3,93	0,816	68
LEG4	3,82	1,105	68
LEG5	3,65	1,048	68
LEG6	3,69	1,069	68
LEG7	3,90	0,964	68
LEG8	4,03	0,914	68
LEG9	3,91	0,910	68

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo/ Mínimo	Variância	N de itens
--	-------	--------	--------	-----------	-------------------	-----------	---------------

Médias -item	3,912	3,647	4,324	0,676	1,185	0,039	9
Variâncias de item	0,889	0,550	1,222	0,672	2,220	0,052	9

### Estadísticas de item total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LEG1	31,25	21,175	0,299	0,189	0,750
LEG2	30,88	20,971	0,402	0,304	0,737
LEG3	31,28	20,264	0,453	0,330	0,729
LEG4	31,38	19,374	0,376	0,189	0,743
LEG5	31,56	18,220	0,552	0,443	0,710
LEG6	31,51	17,537	0,623	0,515	0,696
LEG7	31,31	20,038	0,381	0,290	0,740
LEG8	31,18	19,491	0,487	0,273	0,723
LEG9	31,29	20,718	0,327	0,284	0,747

### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
35,21	24,255	4,925	9

RELIABILITY  
/VARIABLES=EFC1 EFC2 EFC3 EFC4 EFC5 EFC6 EFC7 EFC8 EFC9  
/SCALE('Uni') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

### Confiabilidade Escala: Uni

#### Resumo de processamento de casos - Eficiência

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

- a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,855	0,858	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
EFC1	3,93	0,951	68
EFC2	3,32	1,071	68
EFC3	3,66	0,857	68
EFC4	3,71	0,947	68
EFC5	3,40	1,259	68
EFC6	3,50	1,126	68
EFC7	3,43	1,111	68
EFC8	3,81	0,950	68
EFC9	3,69	0,996	68

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo /Mínimo	Variância	N de itens
Médias - item	3,605	3,324	3,926	0,603	1,181	0,041	9
Variâncias de item	1,074	0,735	1,586	0,852	2,159	0,068	9

**Estatísticas de item total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EFC1	28,51	32,283	0,656	0,516	0,833
EFC2	29,12	31,120	0,670	0,510	0,830
EFC3	28,78	34,473	0,504	0,428	0,847
EFC4	28,74	33,063	0,580	0,461	0,840
EFC5	29,04	30,550	0,585	0,631	0,841
EFC6	28,94	30,922	0,646	0,690	0,832
EFC7	29,01	33,627	0,421	0,253	0,856
EFC8	28,63	33,490	0,535	0,297	0,844

EFC9	28,75	32,101	0,637	0,496	0,834
------	-------	--------	-------	-------	-------

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
32,44	40,280	6,347	9

RELIABILITY  
 /VARIABLES=SAT1 SAT2 SAT3 SAT4 SAT5 SAT6 SAT7 SAT8 SAT9  
 /SCALE('Uni') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
 /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

### Confiabilidade Escala: Uni

#### Resumo de processamento de casos – Satisfação

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,821	0,824	9

### Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
SAT1	3,00	1,258	68
SAT2	3,85	0,996	68
SAT3	3,87	0,929	68
SAT4	4,16	0,637	68

SAT5	3,63	1,050	68
SAT6	3,93	0,903	68
SAT7	3,66	0,891	68
SAT8	4,15	0,902	68
SAT9	3,56	1,056	68

### Estatísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo/ Mínimo	Variância	N de itens
Médias - item	3,757	3,000	4,162	1,162	1,387	0,125	9
Variâncias de item	0,943	0,406	1,582	1,176	3,894	0,102	9

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SAT1	30,81	24,664	0,409	0,316	0,823
SAT2	29,96	23,953	0,657	0,520	0,785
SAT3	29,94	24,743	0,622	0,437	0,791
SAT4	29,65	28,530	0,355	0,324	0,819
SAT5	30,18	23,371	0,678	0,482	0,782
SAT6	29,88	25,538	0,548	0,361	0,800
SAT7	30,15	26,306	0,465	0,328	0,809
SAT8	29,66	26,018	0,491	0,334	0,806
SAT9	30,25	24,817	0,515	0,322	0,803

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
33,81	31,351	5,599	9

RELIABILITY  
/VARIABLES=EXC1 EXC2 EXC3 EXC4 EXC5 EXC6 EXC7 EXC8 EXC9  
/SCALE('Uni') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.



### Confiabilidade Escala: Uni

#### Resumo de processamento de casos - Excelência

		N	%
Casos	Válidos	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,911	0,913	9

#### Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
EXC1	3,65	0,989	68
EXC2	3,40	1,108	68
EXC3	3,71	0,978	68
EXC4	3,25	1,151	68
EXC5	3,60	1,053	68
EXC6	3,74	0,971	68
EXC7	3,69	1,055	68
EXC8	3,56	0,968	68
EXC9	2,88	1,153	68

#### Estatísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias - item	3,497	2,882	3,735	0,853	1,296	0,078	9
Variâncias de item	1,102	0,937	1,329	0,392	1,419	0,026	9

**Estatísticas de item total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EXC1	27,82	42,237	0,696	0,601	0,901
EXC2	28,07	40,487	0,741	0,592	0,898
EXC3	27,76	40,660	0,845	0,747	0,891
EXC4	28,22	40,443	0,710	0,590	0,900
EXC5	27,87	40,803	0,762	0,598	0,896
EXC6	27,74	43,033	0,642	0,482	0,905
EXC7	27,78	42,055	0,658	0,489	0,904
EXC8	27,91	42,589	0,684	0,553	0,902
EXC9	28,59	42,753	0,536	0,330	0,913

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
31,47	52,163	7,222	9

**RELIABILITY**

/VARIABLES=INV1 INV2 INV3 INV4 INV5 INV6 INV7 INV8 INV9

/SCALE('Uni') ALL

MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

**RELIABILITY**

/VARIABLES=INV1 INV2 INV3 INV4 INV5 INV6 INV7 INV8 INV9

/SCALE('Uni') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

**Confiabilidade Escala: Uni****Resumo de processamento de casos - Inovação**

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,907	0,910	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
INV1	3,56	0,968	68
INV2	3,50	1,203	68
INV3	4,16	0,874	68
INV4	3,99	0,970	68
INV5	3,66	1,045	68
INV6	3,72	1,049	68
INV7	3,71	0,882	68
INV8	3,69	0,902	68
INV9	4,29	0,899	68

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo/ Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,809	3,500	4,294	0,794	1,227	0,075	9
Variâncias de item	0,965	0,764	1,448	0,683	1,894	0,049	9

**Estatísticas de item total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
INV1	30,72	35,249	0,757	0,617	0,892
INV2	30,78	34,055	0,669	0,566	0,900
INV3	30,12	37,180	0,651	0,456	0,900
INV4	30,29	36,300	0,655	0,509	0,899
INV5	30,62	36,389	0,587	0,379	0,905
INV6	30,56	33,743	0,825	0,811	0,886
INV7	30,57	35,741	0,794	0,819	0,890
INV8	30,59	35,768	0,770	0,755	0,891
INV9	29,99	38,492	0,501	0,410	0,909

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
34,28	44,891	6,700	9

## APÊNDICE C – ANÁLISE TOTAL DE CONFIABILIDADE – PRÉ-TESTE

### Resumo de processamento de casos

		N	%
Casos	Válido	68	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	68	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,964	0,964	45

### Estatística do Item

	Média	Desvio Padrão	N
LEG1	3,96	0,854	68
LEG2	4,32	0,742	68
LEG3	3,93	0,816	68
LEG4	3,82	1,105	68
LEG5	3,65	1,048	68
LEG6	3,69	1,069	68
LEG7	3,90	0,964	68
LEG8	4,03	0,914	68
LEG9	3,91	0,910	68
EFC1	3,93	0,951	68
EFC2	3,32	1,071	68
EFC3	3,66	0,857	68
EFC4	3,71	0,947	68
EFC5	3,40	1,259	68
EFC6	3,50	1,126	68

EFC7	3,43	1,111	68
EFC8	3,81	0,950	68
EFC9	3,69	0,996	68
SAT1	3,00	1,258	68
SAT2	3,85	0,996	68
SAT3	3,87	0,929	68
SAT4	4,16	0,637	68
SAT5	3,63	1,050	68
SAT6	3,93	0,903	68
SAT7	3,66	0,891	68
SAT8	4,15	0,902	68
SAT9	3,56	1,056	68
EXC1	3,65	0,989	68
EXC2	3,40	1,108	68
EXC3	3,71	0,978	68
EXC4	3,25	1,151	68
EXC5	3,60	1,053	68
EXC6	3,74	0,971	68
EXC7	3,69	1,055	68
EXC8	3,56	0,968	68
EXC9	2,88	1,153	68
INV1	3,56	0,968	68
INV2	3,50	1,203	68
INV3	4,16	0,874	68
INV4	3,99	0,970	68
INV5	3,66	1,045	68
INV6	3,72	1,049	68
INV7	3,71	0,882	68
INV8	3,69	0,902	68
INV9	4,29	0,899	68

### Estadísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo /Mínimo	Variância	N de itens
Médias - item	3,716	2,882	4,324	1,441	1,500	0,088	45
Variâncias de item	0,995	0,406	1,586	1,180	3,904	0,061	45

### Estadísticas de item total

	Média de escala se o item for	Variância de escala se o item for	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for

	excluído	excluído			excluído
LEG1	163,25	767,802	0,263	.	0,965
LEG2	162,88	758,165	0,545	.	0,964
LEG3	163,28	757,876	0,500	.	0,964
LEG4	163,38	758,359	0,352	.	0,965
LEG5	163,56	754,728	0,437	.	0,964
LEG6	163,51	739,686	0,691	.	0,963
LEG7	163,31	747,232	0,623	.	0,963
LEG8	163,18	755,998	0,481	.	0,964
LEG9	163,29	770,629	0,189	.	0,965
EFC1	163,28	745,010	0,676	.	0,963
EFC2	163,88	739,001	0,701	.	0,963
EFC3	163,54	755,058	0,535	.	0,964
EFC4	163,50	745,776	0,664	.	0,963
EFC5	163,81	732,933	0,682	.	0,963
EFC6	163,71	733,912	0,751	.	0,963
EFC7	163,78	752,772	0,443	.	0,964
EFC8	163,40	749,318	0,592	.	0,963
EFC9	163,51	746,224	0,621	.	0,963
SAT1	164,21	745,360	0,496	.	0,964
SAT2	163,35	750,053	0,549	.	0,964
SAT3	163,34	741,600	0,762	.	0,963
SAT4	163,04	769,595	0,311	.	0,964
SAT5	163,57	741,562	0,671	.	0,963
SAT6	163,28	752,682	0,555	.	0,964
SAT7	163,54	757,416	0,465	.	0,964
SAT8	163,06	757,907	0,449	.	0,964
SAT9	163,65	746,053	0,586	.	0,963
EXC1	163,56	739,832	0,747	.	0,963
EXC2	163,81	735,023	0,745	.	0,963
EXC3	163,50	736,821	0,814	.	0,962
EXC4	163,96	738,073	0,665	.	0,963
EXC5	163,60	735,676	0,774	.	0,963
EXC6	163,47	746,671	0,629	.	0,963
EXC7	163,51	737,567	0,739	.	0,963
EXC8	163,65	743,486	0,693	.	0,963
EXC9	164,32	745,864	0,537	.	0,964
INV1	163,65	737,635	0,807	.	0,962
INV2	163,71	735,196	0,680	.	0,963
INV3	163,04	747,535	0,684	.	0,963
INV4	163,22	751,249	0,542	.	0,964
INV5	163,54	745,625	0,601	.	0,963
INV6	163,49	735,567	0,779	.	0,963

INV7	163,50	743,955	0,754	.	0,963
INV8	163,51	742,671	0,763	.	0,963
INV9	162,91	756,679	0,476	.	0,964

### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
167,21	781,002	27,946	45

## APÊNDICE D – SUMARIZAÇÃO DO MODELO – PRÉ-TESTE

### Sumarização do modelo<sup>b</sup> – Legislação

#### Sumarização do Modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,794 <sup>a</sup>	0,631	0,608	0,3428032	0,631	26,932	4	63	0,000	2,389

a. Preditores: (Constante), INV, SAT, EFC, EXC

b. Variável Dependente: LEG

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	12,660	4	3,165	26,932	0,000 <sup>b</sup>
Resíduo	7,403	63	0,118		
Total	20,063	67			

a. Variável Dependente: LEG

b. Preditores: (Constante), INV, SAT, EFC, EXC

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1,692	0,282		6,007	0,000		
EFC	0,493	0,148	0,635	3,326	0,001	0,161	6,224
SAT	-0,080	0,130	-0,091	-0,615	0,541	0,266	3,756
EXC	-0,044	0,133	-0,065	-0,332	0,741	0,153	6,529
INV	0,236	0,107	0,321	2,214	0,030	0,278	3,593

a. Variável Dependente: LEG

### Sumarização do modelo<sup>b</sup> - Eficiência

#### Sumarização do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,929 <sup>a</sup>	0,863	0,855	0,2688373	0,863	99,501	4	63	0,000	2,302

a. Preditores: (Constante), INV, SAT, LEG, EXC

b. Variável Dependente: EFC

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	28,765	4	7,191	99,501	0,000b
Resíduo	4,553	63	0,072		
Total	33,318	67			

a Variável Dependente: EFC

Preditores: (Constante), INV, SAT, LEG, EXC

#### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-0,253	0,275		-0,920	0,361		
LEG	0,303	0,091	0,235	3,326	0,001	0,434	2,305
SAT	0,119	0,102	0,105	1,175	0,244	0,270	3,697
EXC	0,403	0,092	0,458	4,398	0,000	0,200	5,004
INV	0,214	0,083	0,226	2,597	0,012	0,286	3,498

a. Variável Dependente: EFC

### Sumarização do modelo<sup>b</sup> - Satisfação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,858 <sup>a</sup>	0,735	0,719	0,3300590	0,735	43,761	4	63	0,000	1,749

a. Preditores: (Constante), INV, LEG, EXC, EFC

b. Variável Dependente: SAT

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
--------	--------------------	----	----------------	---	------



Regressão	19,069	4	4,767	43,761	0,000 <sup>b</sup>
Resíduo	6,863	63	0,109		
Total	25,932	67			

a. Variável Dependente: SAT

b. Preditores: (Constante), INV, LEG, EXC, EFC

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1,377	0,293		4,704	0,000		
LEG	-0,074	0,121	-0,065	-0,615	0,541	0,371	2,694
EFC	0,180	0,153	0,204	1,175	0,244	0,140	7,161
EXC	0,501	0,112	0,647	4,479	0,000	0,202	4,961
INV	0,071	0,106	0,085	0,667	0,507	0,260	3,845

a. Variável Dependente: SAT

### Sumarização do modelo<sup>b</sup> – Excelência

### Sumarização do Modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,920 <sup>a</sup>	0,847	0,837	0,3236016	0,847	87,260	4	63	0,000	1,866

a. Preditores: (Constante), INV, SAT, LEG, EFC

b. Variável Dependente: EXC

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	36,551	4	9,138	87,260	0,000 <sup>b</sup>
Resíduo	6,597	63	0,105		
Total	43,148	67			

a. Variável Dependente: EXC

b. Preditores: (Constante), INV, SAT, LEG, EFC

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta			Tolerância	VIF

		Padrão					
(Constante)	-0,738	0,320		-2,303	0,025		
LEG	-0,039	0,119	-0,027	-0,332	0,741	0,370	2,705
EFC	0,583	0,133	0,513	4,398	0,000	0,179	5,599
SAT	0,482	0,108	0,374	4,479	0,000	0,349	2,866
INV	0,125	0,103	0,116	1,210	0,231	0,264	3,784

a. Variável Dependente: EXC

### Sumarização do modelo<sup>b</sup> – Inovação

#### Sumarização do Modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	0,861 <sup>a</sup>	0,742	0,725	0,3901413	0,742	45,238	4	63	0,000	2,393

a. Preditores: (Constante), EXC, LEG, SAT, EFC

b. Variável Dependente: INV

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	27,543	4	6,886	45,238	0,000b
Resíduo	9,589	63	0,152		
Total	37,132	67			

a. Variável Dependente: INV

b. Preditores: (Constante), EXC, LEG, SAT, EFC

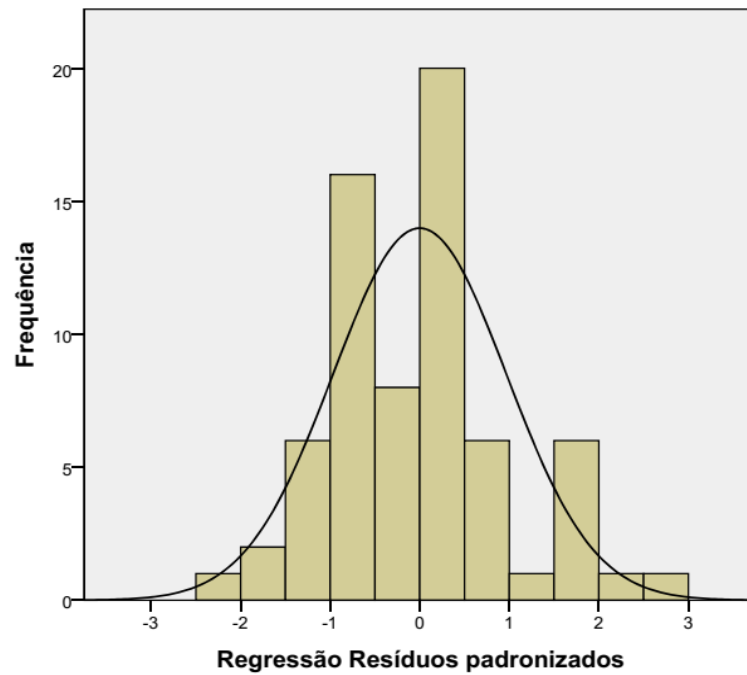
### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-0,021	0,402		-0,053	0,958		
LEG	0,306	0,138	0,225	2,214	0,030	0,398	2,514
EFC	0,451	0,174	0,427	2,597	0,012	0,151	6,610
SAT	0,099	0,148	0,083	0,667	0,507	0,267	3,752
EXC	0,182	0,150	0,196	1,210	0,231	0,156	6,392

a. Variável Dependente: INV

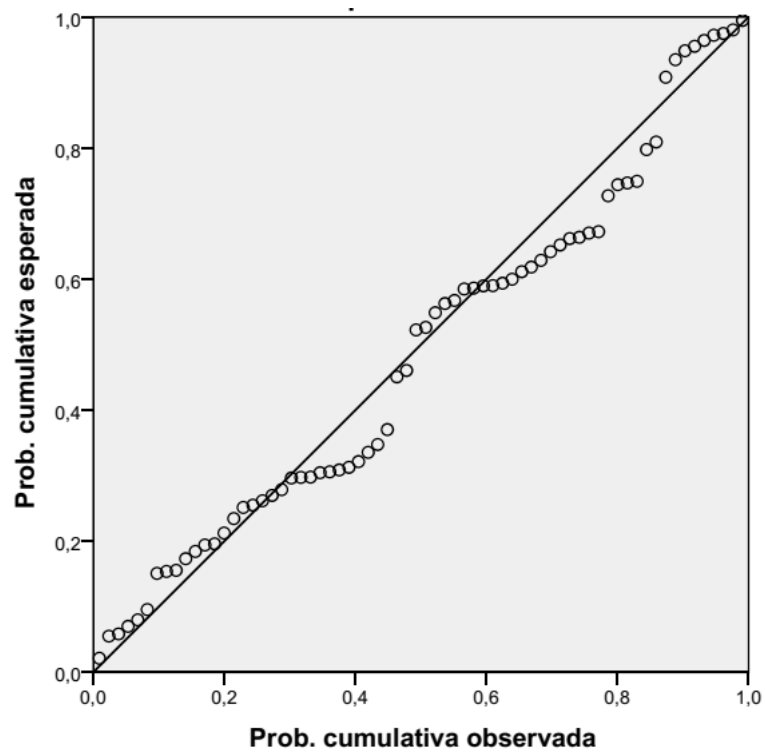
## APÊNDICE E – GRÁFICOS - PRÉ-TESTE

### Gráficos - Variável Dependente: Legislação



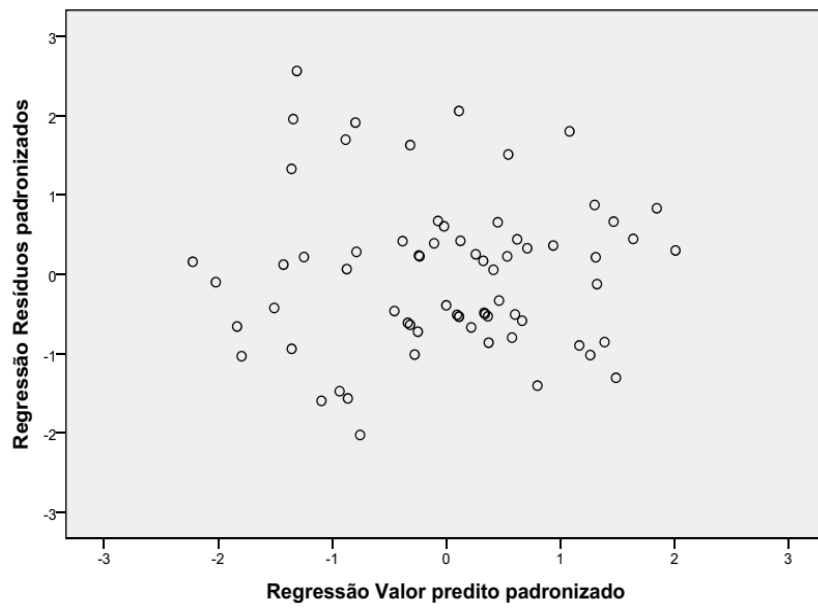
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

### Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados



Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

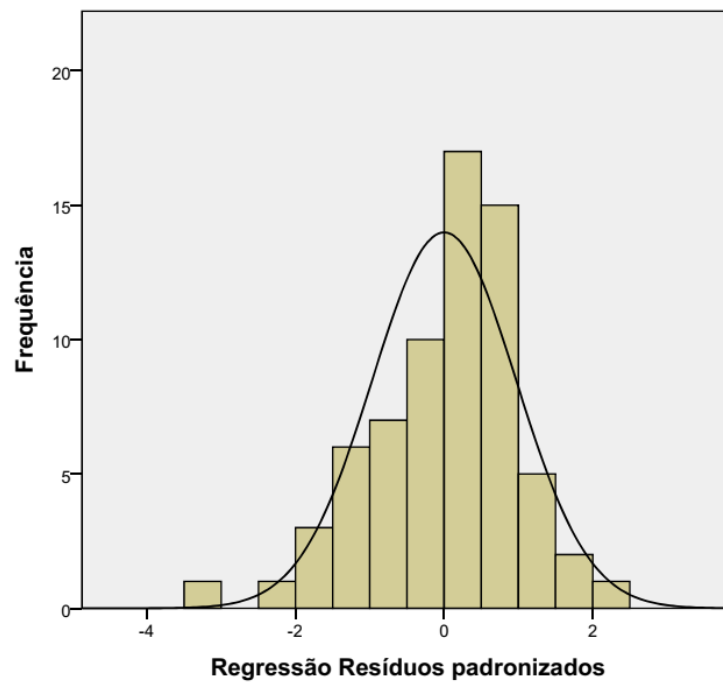
### Gráfico - Dispersão



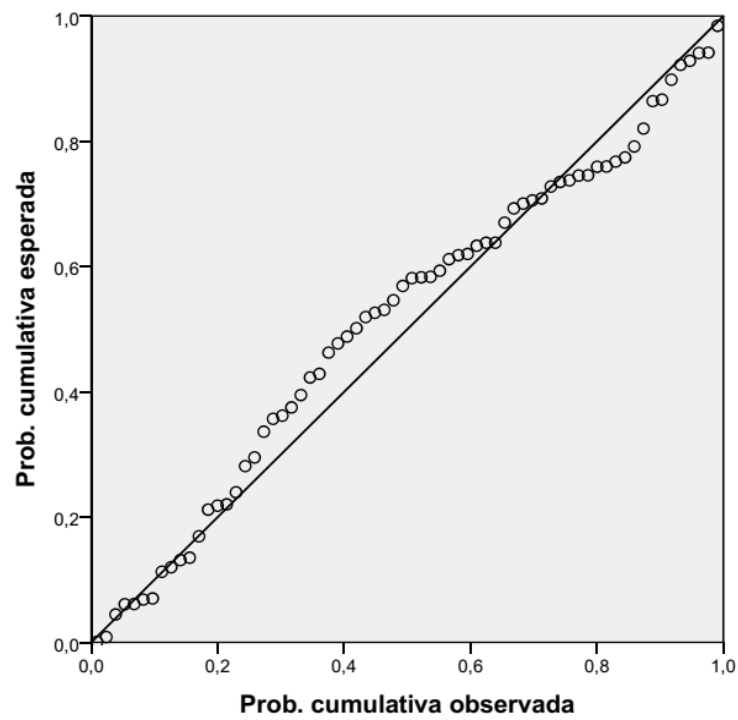
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

### Gráficos – Variável Dependente Eficiência

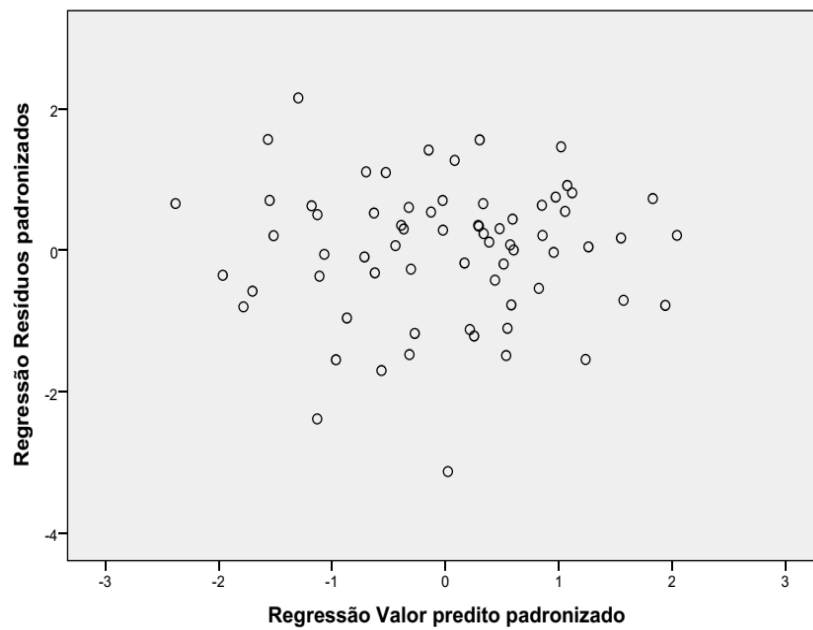
#### Gráfico – Histograma



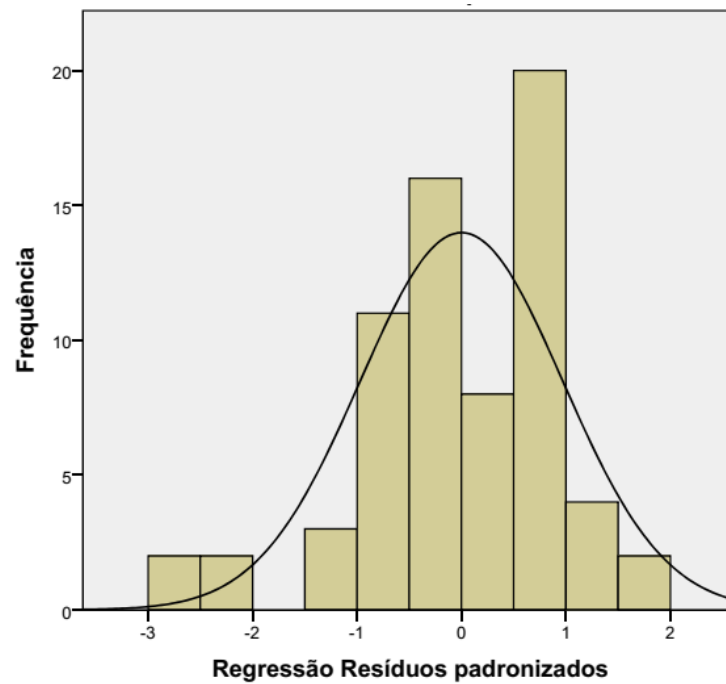
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência

**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

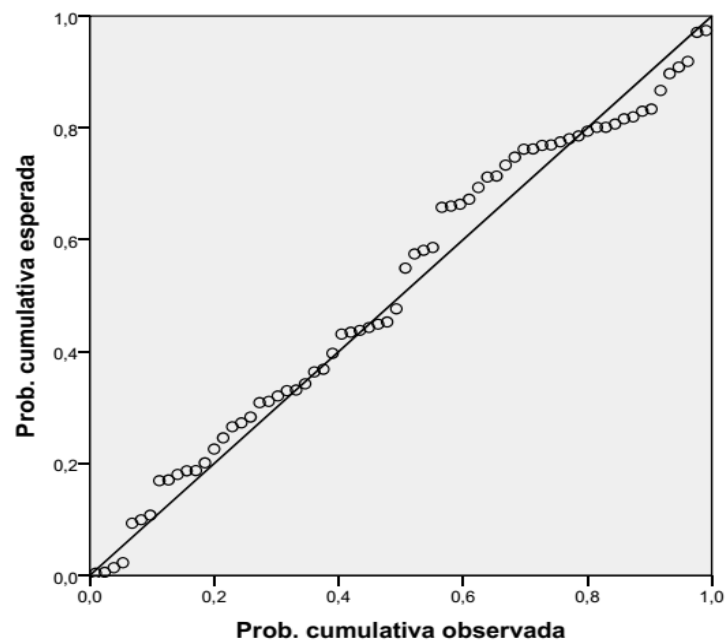
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência

**Gráfico - Dispersão**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência

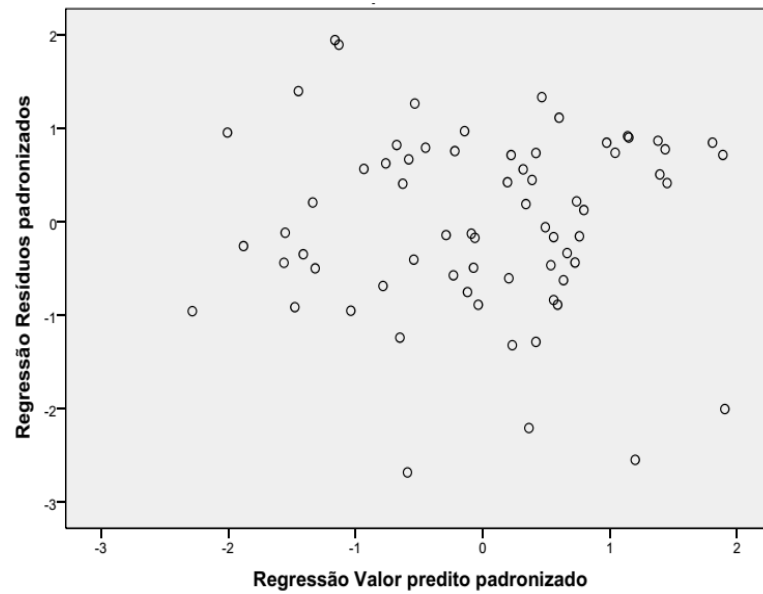
**Gráficos – Variável Dependente: Satisfação****Gráfico X - Histograma**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

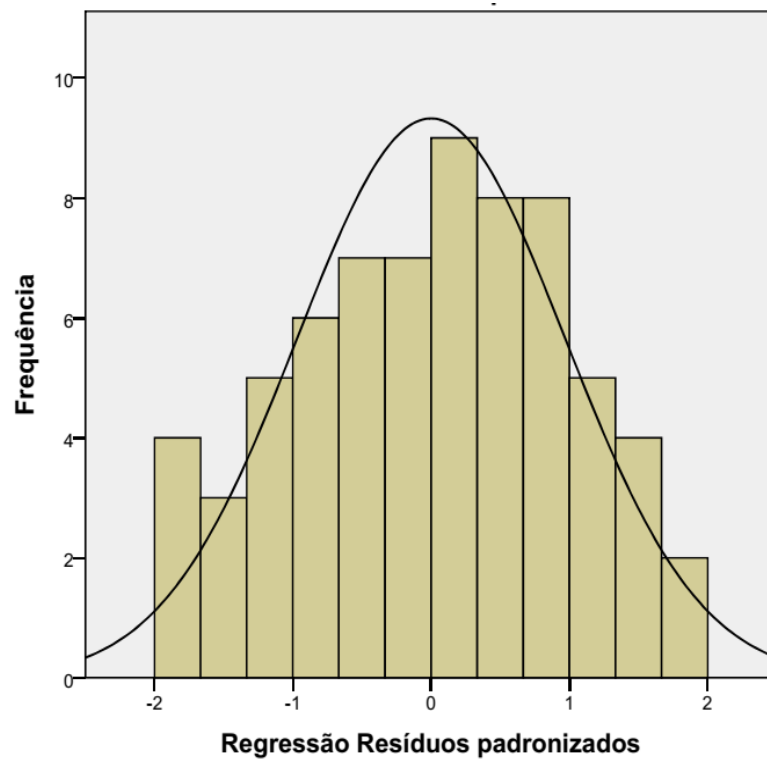
### Gráfico - Dispersão



Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

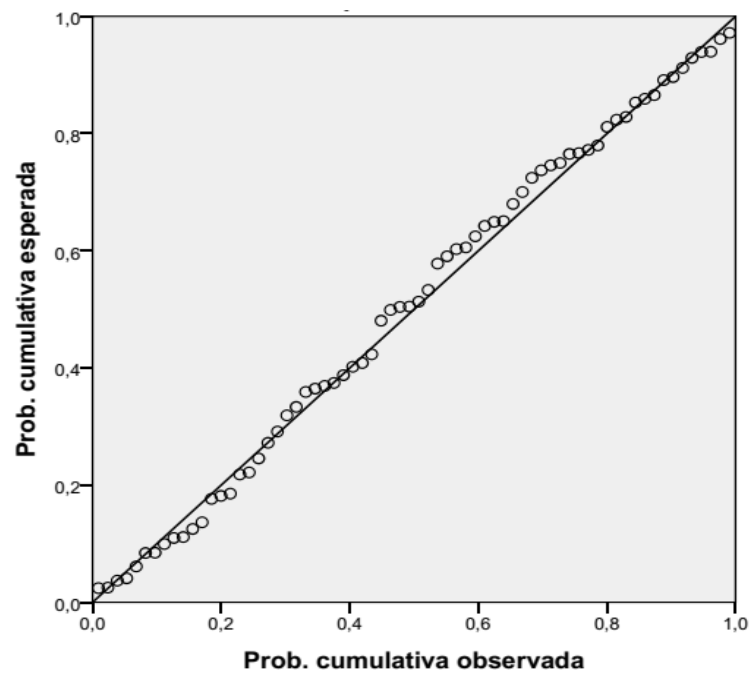
### Gráficos – Variável Dependente: Excelência

#### Gráfico - Histograma



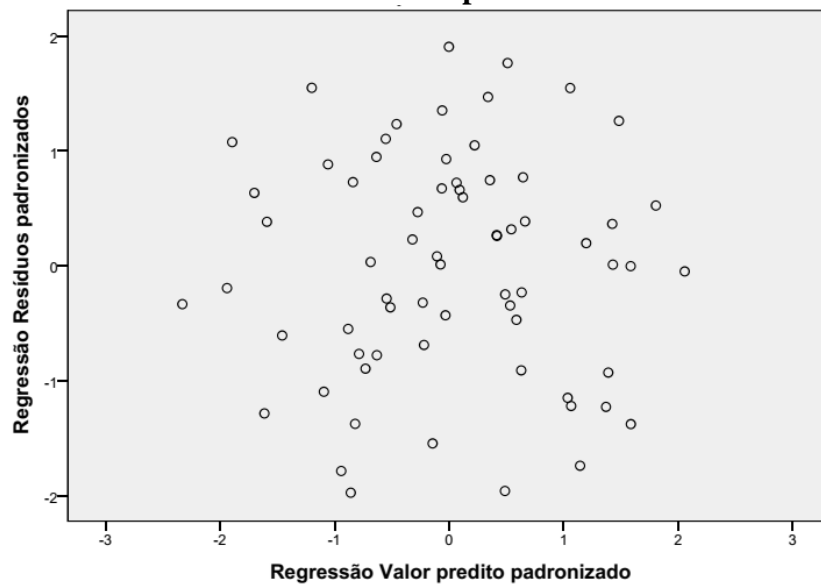
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

### Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados



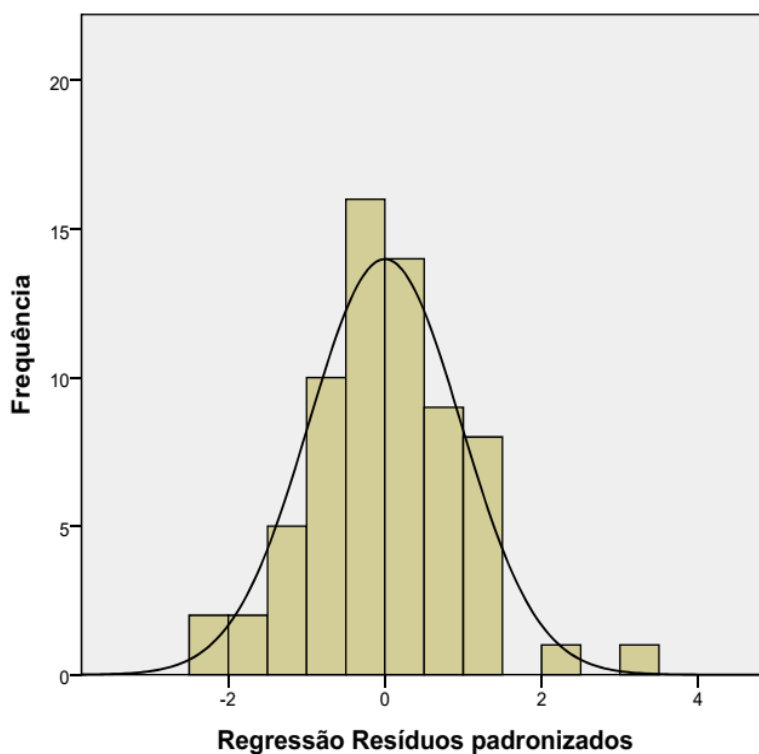
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

### Gráfico - Dispersão

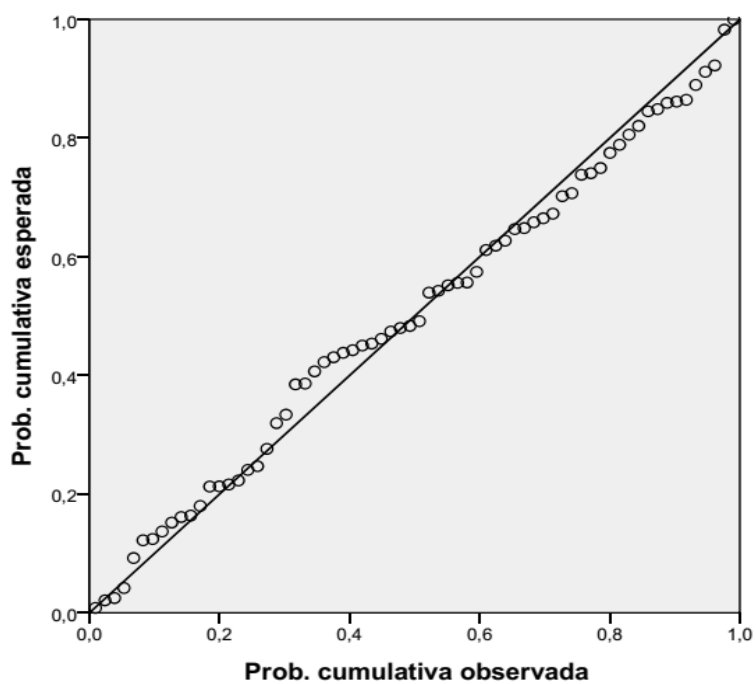


Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

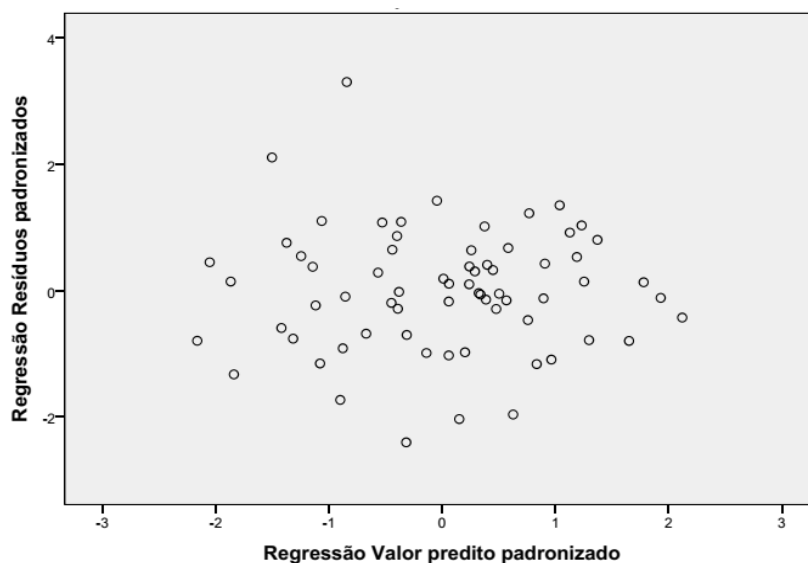


**Gráficos – Variável Dependente: Inovação****Gráfico X - Histograma**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

**Gráfico - Dispersão**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

**APÊNDICE F – ANÁLISE INDIVIDUAL DE CONFIABILIDADE –  
EIXOS LEGISLAÇÃO, EFICIÊNCIA, SATISFAÇÃO, EXCELÊNCIA E  
INOVAÇÃO - ALUNOS ATIVOS**

RELIABILITY  
/VARIABLES=LEG1 LEG2 LEG3 LEG4 LEG5 LEG6 LEG7 LEG8 LEG9  
/SCALE('LEG') ALL  
/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

**Confiabilidade**

**Resumo de processamento de casos – Legislação**

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,890	0,889	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
LEG1	3,86	1,001	284
LEG2	4,31	0,866	284
LEG3	3,83	1,131	284
LEG4	3,88	1,151	284
LEG5	3,53	1,169	284
LEG6	3,67	1,065	284
LEG7	3,74	1,131	284
LEG8	3,77	1,084	284
LEG9	3,64	1,193	284

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,803	3,528	4,306	0,778	1,221	0,048	9
Variâncias de item	1,193	0,750	1,424	0,674	1,898	0,044	9

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LEG1	30,36	43,299	0,535	0,307	0,886
LEG2	29,92	44,626	0,517	0,319	0,887
LEG3	30,39	40,692	0,650	0,449	0,877
LEG4	30,35	40,546	0,647	0,434	0,878
LEG5	30,70	39,661	0,701	0,532	0,873

LEG6	30,56	40,247	0,738	0,609	0,870
LEG7	30,48	39,925	0,710	0,558	0,872
LEG8	30,46	41,097	0,653	0,454	0,877
LEG9	30,58	40,131	0,648	0,444	0,878

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
34,23	51,355	7,166	9

### RELIABILITY

/VARIABLES=EFC1 EFC2 EFC3 EFC4 EFC5 EFC6 EFC7 EFC8 EFC9

/SCALE('EFC') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE

### Confiabilidade

#### Resumo de processamento de casos – Eficiência

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,905	0,906	9

### Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
--	-------	---------------	---

EFC1	3,74	1,171	284
EFC2	3,35	1,177	284
EFC3	3,49	0,989	284
EFC4	3,65	1,080	284
EFC5	3,55	1,242	284
EFC6	3,70	1,122	284
EFC7	3,65	1,141	284
EFC8	3,86	1,077	284
EFC9	3,82	1,051	284

### Estatísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,645	3,345	3,859	0,514	1,154	0,026	9
Variâncias de item	1,252	0,979	1,542	0,563	1,576	0,029	9

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EFC1	29,06	44,996	0,713	0,543	0,891
EFC2	29,46	45,648	0,662	0,473	0,895
EFC3	29,31	47,340	0,680	0,521	0,894
EFC4	29,15	45,441	0,753	0,629	0,889
EFC5	29,26	44,347	0,706	0,527	0,892
EFC6	29,11	45,614	0,706	0,528	0,892
EFC7	29,15	47,641	0,548	0,322	0,904
EFC8	28,94	46,484	0,676	0,519	0,894
EFC9	28,99	46,763	0,675	0,499	0,894

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
32,80	57,572	7,588	9

RELIABILITY  
 /VARIABLES=SAT1 SAT2 SAT3 SAT4 SAT5 SAT6 SAT7 SAT8 SAT9  
 /SCALE('SAT') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
 /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE

### Resumo de processamento de casos - Satisfação

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,891	0,893	9

### Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
SAT1	3,55	1,319	284
SAT2	3,72	1,124	284
SAT3	3,70	1,032	284
SAT4	4,00	0,949	284
SAT5	3,77	1,022	284
SAT6	3,75	1,083	284
SAT7	3,74	1,050	284
SAT8	4,15	1,006	284
SAT9	3,66	1,203	284

### Estatísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,783	3,549	4,151	0,602	1,170	0,034	9
	1,194	0,901	1,740	0,839	1,931	0,067	9

Variâncias de item							
--------------------	--	--	--	--	--	--	--

### Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
SAT1	30,50	39,509	0,624	0,432	0,882
SAT2	30,33	40,348	0,699	0,519	0,874
SAT3	30,35	40,608	0,754	0,630	0,870
SAT4	30,04	42,231	0,686	0,549	0,876
SAT5	30,27	41,753	0,666	0,490	0,877
SAT6	30,30	42,331	0,575	0,356	0,884
SAT7	30,30	42,184	0,609	0,409	0,882
SAT8	29,89	42,349	0,629	0,430	0,880
SAT9	30,39	40,627	0,621	0,395	0,881

### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
34,05	51,599	7,183	9

NEW FILE

DATASET NAME ConjuntodeDados3 WINDOW=FRONT. DATASET ACTIVATE ConjuntodeDados3.

DATASET CLOSE ConjuntodeDados2. RELIABILITY

/VARIABLES=EXC1 EXC2 EXC3 EXC4 EXC5 EXC6 EXC7 EXC8 EXC9

/SCALE('EXC') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE

/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE

### Resumo de processamento de casos – Excelência

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,912	0,912	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
EXC1	3,63	1,122	284
EXC2	3,51	1,123	284
EXC3	3,67	1,048	284
EXC4	3,77	1,076	284
EXC5	3,86	1,036	284
EXC6	3,69	1,104	284
EXC7	3,70	1,083	284
EXC8	3,52	1,061	284
EXC9	3,31	1,190	284

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,630	3,310	3,863	0,553	1,167	0,027	9
Variâncias de item	1,198	1,073	1,416	0,343	1,320	0,011	9

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
EXC1	29,04	44,567	0,735	0,600	0,899
EXC2	29,15	44,174	0,763	0,655	0,897
EXC3	29,00	44,191	0,828	0,734	0,892
EXC4	28,89	50,498	0,338	0,167	0,925
EXC5	28,81	45,549	0,730	0,563	0,899



EXC6	28,98	44,523	0,753	0,624	0,897
EXC7	28,97	44,642	0,761	0,614	0,897
EXC8	29,15	45,455	0,716	0,533	0,900
EXC9	29,36	44,994	0,653	0,454	0,905

### Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
32,67	56,830	7,539	9

NEW FILE.

DATASET NAME ConjuntodeDados4 WINDOW=FRONT. DATASET ACTIVATE  
 ConjuntodeDados4  
 DATASET CLOSE ConjuntodeDados3. RELIABILITY  
 /VARIABLES=INV1 INV2 INV3 INV4 INV5 INV6 INV7 INV8 INV9  
 /SCALE('INV') ALL  
 /MODEL=ALPHA  
 /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE  
 /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE

### Resumo de processamento de casos – Inovação

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,926	0,926	9

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
INV1	3,72	1,072	284
INV2	3,60	1,144	284
INV3	4,06	0,993	284
INV4	3,88	1,049	284
INV5	3,74	1,061	284
INV6	3,84	1,060	284
INV7	3,76	1,019	284
INV8	3,75	1,042	284
INV9	4,22	0,945	284

**Estatísticas básicas do item**

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
Médias de item	3,840	3,595	4,218	0,623	1,173	0,036	9
Variâncias de item	1,090	0,892	1,309	0,417	1,467	0,013	9

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
INV1	30,85	43,538	0,760	0,639	0,916
INV2	30,97	43,875	0,677	0,503	0,921
INV3	30,51	44,668	0,738	0,582	0,917
INV4	30,68	43,724	0,766	0,616	0,915
INV5	30,82	44,386	0,703	0,506	0,919
INV6	30,72	44,011	0,734	0,587	0,917
INV7	30,80	43,445	0,816	0,700	0,912
INV8	30,81	43,622	0,780	0,625	0,914
INV9	30,35	46,679	0,610	0,426	0,925

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
34,56	55,448	7,446	9

**APÊNDICE G – ANÁLISE TOTAL DE CONFIABILIDADE - ALUNOS ATIVOS  
EIXOS LEGISLAÇÃO, EFICIÊNCIA, SATISFAÇÃO, EXCELÊNCIA E  
INOVAÇÃO**

```

NEW FILE.
DATASET NAME ConjuntodeDados5 WINDOW=FRONT. DATASET ACTIVATE
ConjuntodeDados5.
DATASET CLOSE ConjuntodeDados4. RELIABILITY
/VARIABLES=LEG1 LEG2 LEG3 LEG4 LEG5 LEG6 LEG7 LEG8 LEG9 EFC1 EFC2
EFC3 EFC4 E FC5 EFC6 EFC7 EFC8
EFC9 SAT1 SAT2 SAT3 SAT4 SAT5 SAT6 SAT7 SAT8 SAT9 EXC1 EXC2 EXC3
EXC4 EXC5 EX C6 EXC7 EXC8 EXC9 INV1
INV2 INV3 INV4 INV5 INV6 INV7 INV8 INV9
/SCALE('GESTAO') ALL
/MODEL=ALPHA
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
/SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE.

```

Confiabilidade

**Resumo de processamento de casos**

		N	%
Casos	Válido	284	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	284	100,0

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,977	0,977	45

**Estatísticas de item**

	Média	Desvio Padrão	N
LEG1	3,862676	1,0011378	284
LEG2	4,306338	0,8662265	284
LEG3	3,830986	1,1308200	284
LEG4	3,876761	1,1506437	284
LEG5	3,528169	1,1690573	284

LEG6	3,665493	1,0653917	284
LEG7	3,742958	1,1313645	284
LEG8	3,767606	1,0841974	284
LEG9	3,644366	1,1934465	284
EFC1	3,742958	1,1712636	284
EFC2	3,345070	1,1772026	284
EFC3	3,489437	0,9892859	284
EFC4	3,654930	1,0801503	284
EFC5	3,545775	1,2417999	284
EFC6	3,697183	1,1215174	284
EFC7	3,651408	1,1410884	284
EFC8	3,859155	1,0771744	284
EFC9	3,816901	1,0507929	284
SAT1	3,549296	1,3189431	284
SAT2	3,718310	1,1238890	284
SAT3	3,700704	1,0322706	284
SAT4	4,003521	0,9492353	284
SAT5	3,774648	1,0219801	284
SAT6	3,746479	1,0827045	284
SAT7	3,742958	1,0503843	284
SAT8	4,151408	1,0061462	284
SAT9	3,658451	1,2034546	284
EXC1	3,630282	1,1218668	284
EXC2	3,514085	1,1230695	284
EXC3	3,669014	1,0481134	284
EXC4	3,774648	1,0758799	284
EXC5	3,862676	1,0358322	284
EXC6	3,690141	1,1036918	284
EXC7	3,697183	1,0830492	284
EXC8	3,521127	1,0614898	284
EXC9	3,309859	1,1899645	284
INV1	3,718310	1,0724049	284
INV2	3,595070	1,1440939	284
INV3	4,056338	0,9930831	284
INV4	3,883803	1,0485822	284
INV5	3,739437	1,0612319	284
INV6	3,841549	1,0598182	284
INV7	3,760563	1,0187610	284
INV8	3,750000	1,0419640	284
INV9	4,218310	0,9445114	284

#### Estadísticas básicas do item

	Média	Mínimo	Máximo	Amplitude	Máximo / Mínimo	Variância	N de itens
--	-------	--------	--------	-----------	--------------------	-----------	---------------

Médias de item	3,740	3,310	4,306	0,996	1,301	0,039	45
Variâncias de item	1,186	0,750	1,740	0,989	2,318	0,033	45

### Estadísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
LEG1	164,443662	1143,725	0,529	.	0,976
LEG2	164,000000	1148,375	0,536	.	0,976
LEG3	164,475352	1130,752	0,638	.	0,976
LEG4	164,429577	1129,702	0,640	.	0,976
LEG5	164,778169	1125,304	0,687	.	0,976
LEG6	164,640845	1127,913	0,720	.	0,976
LEG7	164,563380	1121,604	0,761	.	0,976
LEG8	164,538732	1130,914	0,665	.	0,976
LEG9	164,661972	1127,398	0,646	.	0,976
EFC1	164,563380	1119,809	0,758	.	0,976
EFC2	164,961268	1126,574	0,666	.	0,976
EFC3	164,816901	1134,857	0,671	.	0,976
EFC4	164,651408	1124,369	0,760	.	0,976
EFC5	164,760563	1121,059	0,697	.	0,976
EFC6	164,609155	1125,688	0,713	.	0,976
EFC7	164,654930	1137,386	0,544	.	0,976
EFC8	164,447183	1127,075	0,724	.	0,976
EFC9	164,489437	1129,509	0,707	.	0,976
SAT1	164,757042	1117,775	0,692	.	0,976
SAT2	164,588028	1127,925	0,681	.	0,976
SAT3	164,605634	1125,187	0,784	.	0,976
SAT4	164,302817	1134,403	0,708	.	0,976
SAT5	164,531690	1130,942	0,707	.	0,976
SAT6	164,559859	1137,470	0,574	.	0,976
SAT7	164,563380	1134,360	0,637	.	0,976
SAT8	164,154930	1136,555	0,634	.	0,976
SAT9	164,647887	1126,589	0,650	.	0,976
EXC1	164,676056	1122,093	0,761	.	0,976
EXC2	164,792254	1121,211	0,772	.	0,976
EXC3	164,637324	1121,758	0,822	.	0,976
EXC4	164,531690	1155,897	0,321	.	0,977
EXC5	164,443662	1129,753	0,714	.	0,976
EXC6	164,616197	1123,304	0,758	.	0,976
EXC7	164,609155	1124,027	0,762	.	0,976
EXC8	164,785211	1128,855	0,709	.	0,976

EXC9	164,996479	1126,717	0,656	.	0,976
INV1	164,588028	1121,989	0,799	.	0,976
INV2	164,711268	1124,574	0,713	.	0,976
INV3	164,250000	1133,418	0,690	.	0,976
INV4	164,422535	1126,195	0,757	.	0,976
INV5	164,566901	1130,840	0,681	.	0,976
INV6	164,464789	1128,278	0,719	.	0,976
INV7	164,545775	1126,955	0,769	.	0,976
INV8	164,556338	1125,760	0,768	.	0,976
INV9	164,088028	1142,872	0,576	.	,976

### Estadísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
168,306338	1180,567	34,3593743	45

**APÊNDICE H - TESTE DE AMOSTRAS INDEPENDENTES**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferença média	Erro padrão da diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
<b>LEG</b>	Variâncias iguais assumidas	10,830	0,001	1,069	350	0,286	0,1089490	0,1019258	-0,0915151	0,3094130
	Variâncias iguais não assumidas			1,337	143,425	0,183	0,1089490	0,0814622	-0,0520726	0,2699706
<b>EFC</b>	Variâncias iguais assumidas	2,270	0,133	-0,364	350	0,716	-0,0401866	0,1105008	-0,2575157	0,1771425
	Variâncias iguais não assumidas			-0,406	117,449	0,686	-0,0401866	0,0990746	-0,2363909	0,1560176

<b>SAT</b>	Variâncias iguais assumidas	5,255	0,022	-0,254	350	0,800	-0,0263218	0,1036280	-0,2301336	0,1774901
	Variâncias iguais não assumidas			-0,295	125,593	0,768	-0,0263218	0,0890782	-0,2026106	0,1499670
<b>EXC</b>	Variâncias iguais assumidas	0,002	0,961	-1,187	350	0,236	-0,1331618	0,1121928	-0,3538187	0,0874952
	Variâncias iguais não assumidas			-1,219	104,825	0,226	-0,1331618	0,1092750	-0,3498382	0,0835146
<b>INV</b>	Variâncias iguais assumidas	0,387	0,534	-0,288	350	0,774	-0,0315542	0,1096471	-0,2472042	0,1840958
	Variâncias iguais não assumidas			-0,307	110,209	0,759	-0,0315542	0,1027641	-0,2352043	0,1720958

Fonte: SPSS, (2021).



## APÊNDICE I - DESCRIÇÃO DO MODELO – ALUNOS ATIVOS

### LEGISLAÇÃO

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	134,512	1	134,512	844,536	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	44,915	282	0,159		
	Total	179,427	283			
2	Regressão	138,012	2	69,006	468,205	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	41,415	281	0,147		
	Total	179,427	283			
3	Regressão	139,121	3	46,374	322,156	0,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	40,306	280	0,144		
	Total	179,427	283			

- a. Variável Dependente: LEG  
 b. Preditores: (Constante), EFC  
 c. Preditores: (Constante), EFC, INV  
 d. Preditores: (Constante), EFC, INV, SAT

#### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,822	0,105		7,812	0,000		
	EFC	0,818	0,028	0,866	29,061	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	0,608	0,110		5,505	0,000		
	EFC	0,632	0,047	0,669	13,519	0,000	0,335	2,983
	INV	0,232	0,048	0,241	4,873	0,000	0,335	2,983
3	(Constante)	0,533	0,112		4,743	0,000		
	EFC	0,546	0,056	0,579	9,840	0,000	0,232	4,310
	INV	0,157	0,054	0,163	2,885	0,004	0,252	3,975
	SAT	0,179	0,064	0,179	2,776	0,006	0,193	5,190

- a. Variável Dependente: LEG

## EFICIÊNCIA

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	150,797	1	150,797	844,536	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	50,353	282	0,179		
	Total	201,150	283			
2	Regressão	165,339	2	82,670	648,700	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	35,810	281	0,127		
	Total	201,150	283			
3	Regressão	167,079	3	55,693	457,693	0,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	34,071	280	0,122		
	Total	201,150	283			

- a. Variável Dependente: EFC  
 b. Preditores: (Constante), LEG  
 c. Preditores: (Constante), LEG, SAT  
 d. Preditores: (Constante), LEG, SAT, EXC

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade				
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF			
1	(Constante)	0,159	0,123		1,293	0,197				
	LEG	0,917	0,032	0,866			29,061	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-0,172	0,108		-1,588	0,114				
	LEG	0,514	0,046	0,486			11,149	0,000	0,334	2,997
	SAT	0,492	0,046	0,466			10,682	0,000	0,334	2,997
3	(Constante)	-0,177	0,106		-1,676	0,095				
	LEG	0,460	0,047	0,434			9,711	0,000	0,303	3,305
	SAT	0,366	0,056	0,347			6,560	0,000	0,216	4,623
	EXC	0,189	0,050	0,188			3,781	0,000	0,245	4,089

- a. Variável Dependente: EFC

## SATISFAÇÃO

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	133,986	1	133,986	816,237	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	46,290	282	0,164		
	Total	180,276	283			
2	Regressão	145,539	2	72,770	588,661	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	34,737	281	0,124		
	Total	180,276	283			
3	Regressão	148,720	3	49,573	439,861	0,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	31,557	280	0,113		
	Total	180,276	283			
4	Regressão	149,267	4	37,317	335,745	0,000 <sup>e</sup>
	Resíduo	31,010	279	0,111		
	Total	180,276	283			

a. Variável Dependente: SAT

b. Preditores: (Constante), EFC

c. Preditores: (Constante), EFC, INV

d. Preditores: (Constante), EFC, INV, EXC

e. Preditores: (Constante), EFC, INV, EXC, LEG

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	0,808	0,107		7,563	0,000		
	EFC	0,816	0,029	0,862	28,570	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	0,418	0,101		4,138	0,000		
	EFC	0,479	0,043	0,506	11,180	0,000	0,335	2,983
	INV	0,422	0,044	0,437	9,668	0,000	0,335	2,983
3	(Constante)	0,384	0,097		3,969	0,000		
	EFC	0,375	0,045	0,396	8,273	0,000	0,273	3,664
	INV	0,272	0,050	0,282	5,420	0,000	0,230	4,342
	EXC	0,272	0,051	0,285	5,312	0,000	0,217	4,611
4	(Constante)	0,316	0,101		3,125	0,002		
	EFC	0,307	0,054	0,325	5,653	0,000	0,187	5,346
	INV	0,254	0,051	0,263	5,009	0,000	0,224	4,467
	EXC	0,257	0,051	0,270	5,016	0,000	0,213	4,690
	LEG	0,116	0,052	0,116	2,218	0,027	0,227	4,407

a. Variável Dependente: SAT

## EXCELÊNCIA

ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	145,648	1	145,648	776,305	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	52,908	282	0,188		
	Total	198,556	283			
2	Regressão	157,158	2	78,579	533,388	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	41,397	281	0,147		
	Total	198,556	283			
3	Regressão	159,433	3	53,144	380,356	0,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	39,122	280	0,140		
	Total	198,556	283			

a. Variável Dependente: EXC

b. Preditores: (Constante), INV

c. Preditores: (Constante), INV, SAT

d. Preditores: (Constante), INV, SAT, EFC

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Padrão				Beta	Tolerância
1	(Constante)	0,300	0,122		2,454	0,015		
	INV	0,867	0,031	0,856	27,862	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-0,005	0,114		-,040	0,968		
	INV	0,475	0,052	0,469	9,082	0,000	0,278	3,592
	SAT	0,479	0,054	0,456	8,839	0,000	0,278	3,592
3	(Constante)	-0,015	0,111		-,131	0,896		
	INV	0,408	0,054	0,403	7,612	0,000	0,252	3,975
	SAT	0,337	0,063	0,321	5,312	0,000	0,193	5,190
	EFC	0,221	0,055	0,222	4,035	0,000	0,232	4,310

a. Variável Dependente: EXC

## INOVAÇÃO

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	142,106	1	142,106	776,305	0,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	51,621	282	0,183		
	Total	193,727	283			
2	Regressão	152,031	2	76,016	512,290	0,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	41,696	281	0,148		
	Total	193,727	283			
3	Regressão	153,572	3	51,191	356,951	0,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	40,155	280	0,143		
	Total	193,727	283			

a. Variável Dependente: INV

b. Preditores: (Constante), EXC

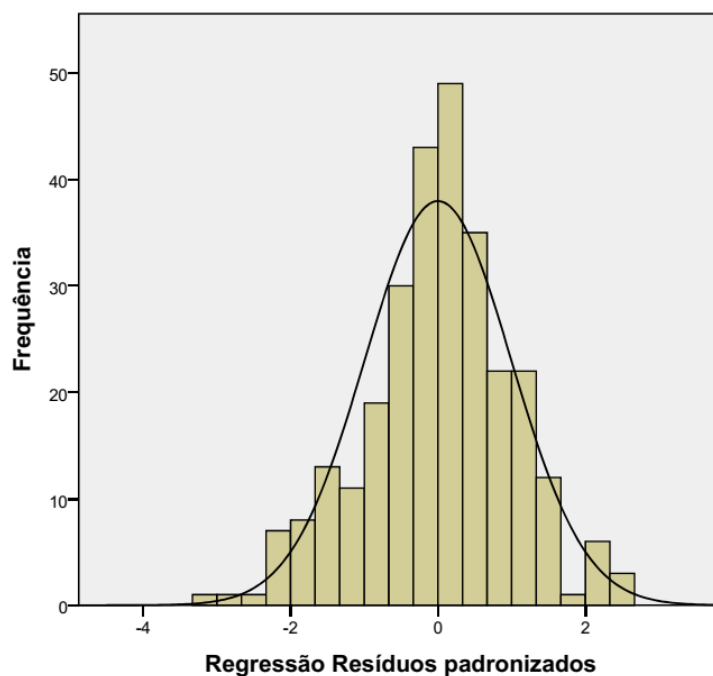
c. Preditores: (Constante), EXC, SAT

d. Preditores: (Constante), EXC, SAT, LEG

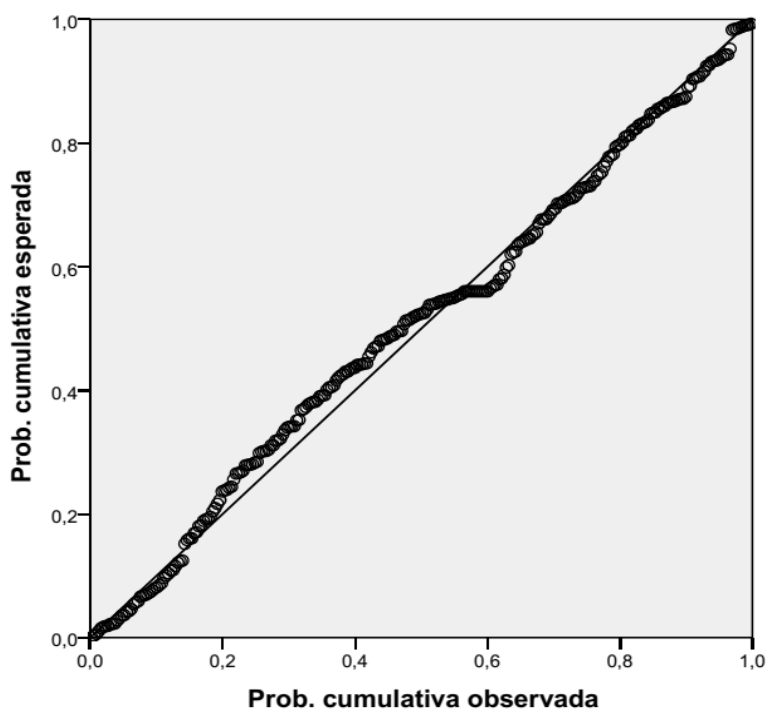
### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF	
1	(Constante)	0,770	0,113		6,804	0,000		
	EXC	0,846	0,030	0,856	27,862	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	0,396	0,112		3,547	0,000		
	EXC	0,478	0,053	0,484	9,082	0,000	0,270	3,708
	SAT	0,452	0,055	0,436	8,179	0,000	0,270	3,708
3	(Constante)	0,287	0,115		2,504	0,013		
	EXC	0,424	0,054	0,429	7,797	0,000	0,245	4,089
	SAT	0,363	0,061	0,351	5,992	0,000	0,216	4,623
	LEG	0,168	0,051	0,162	3,278	0,001	0,303	3,305

a. Variável Dependente: INV

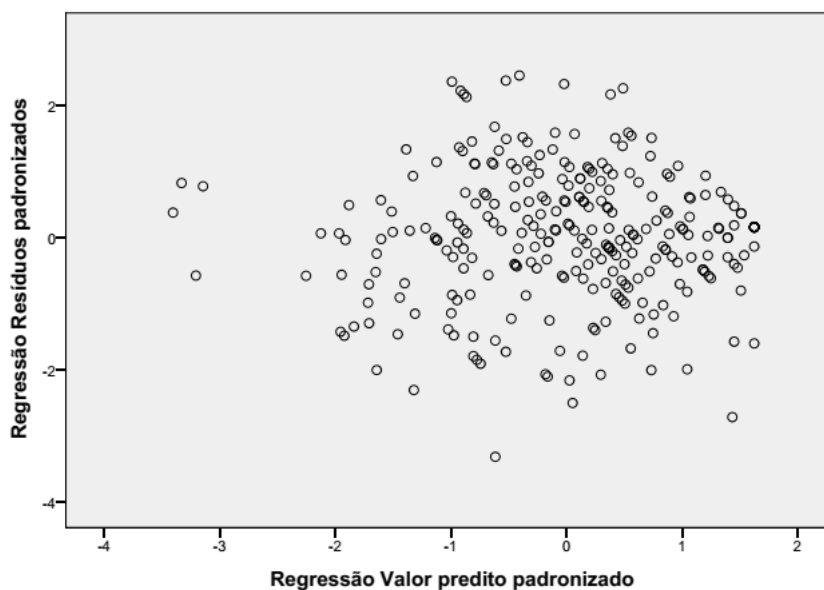
**APÊNDICE J – GRÁFICOS - ALUNOS ATIVOS****Gráficos – Variável Dependente: Legislação**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

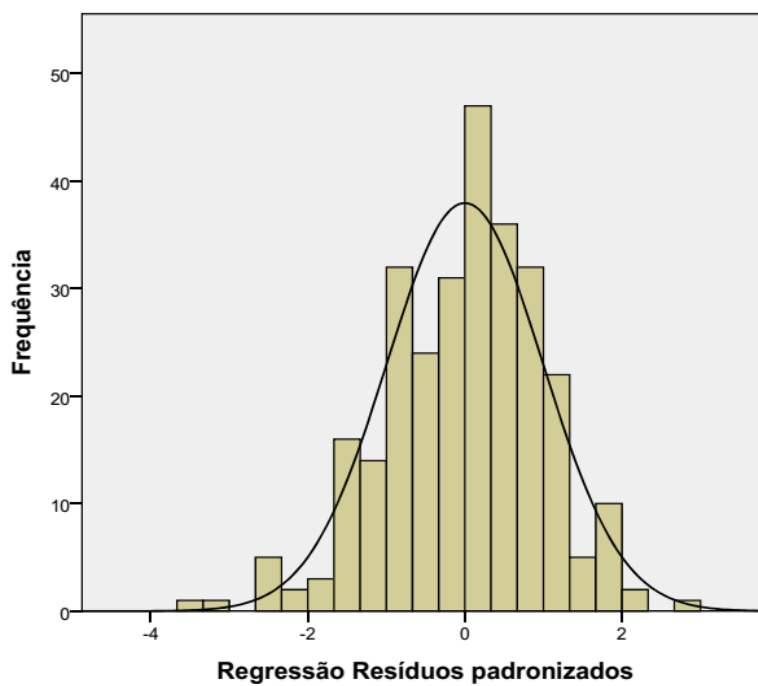
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

### Gráfico - Dispersão

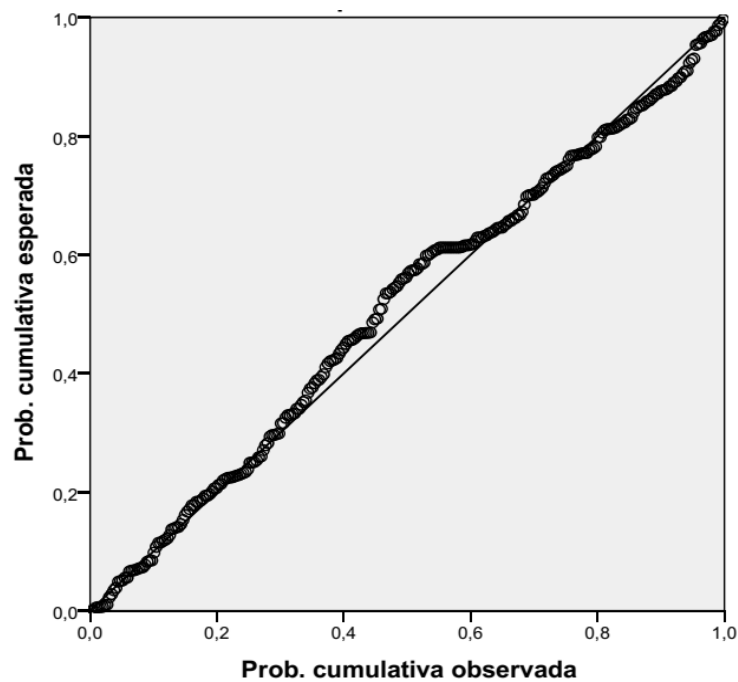


Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Legislação.

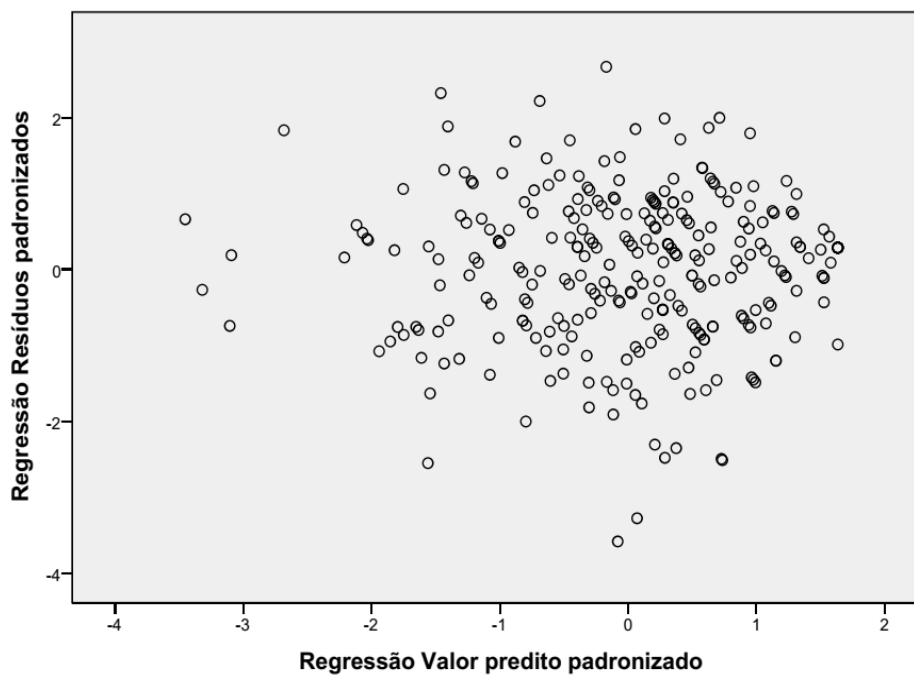
### Gráficos – Variável Dependente: Eficiência



Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência.

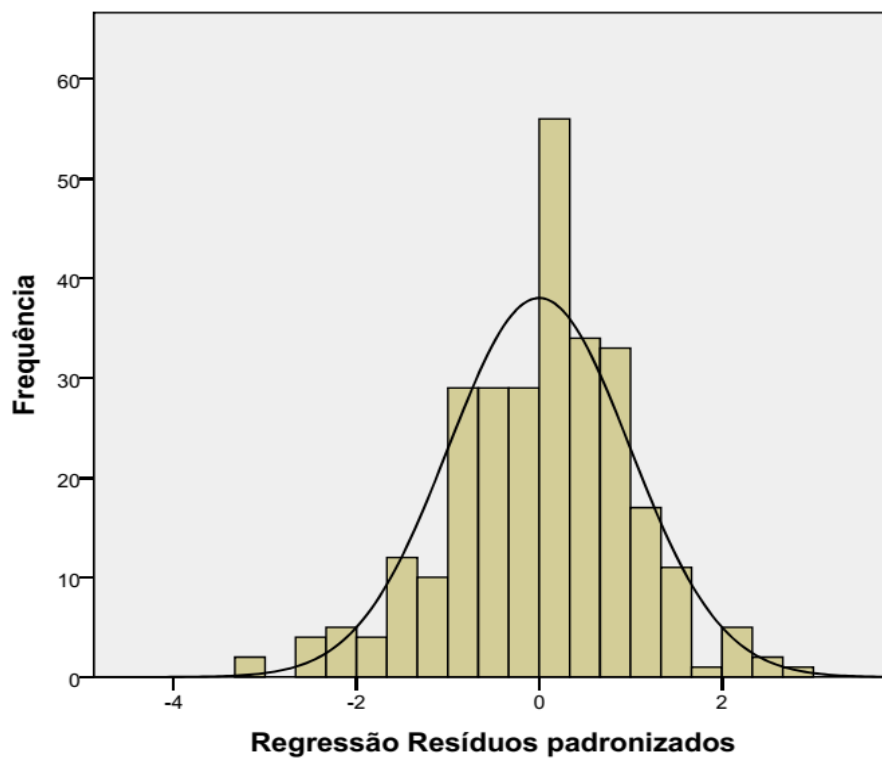
**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência.

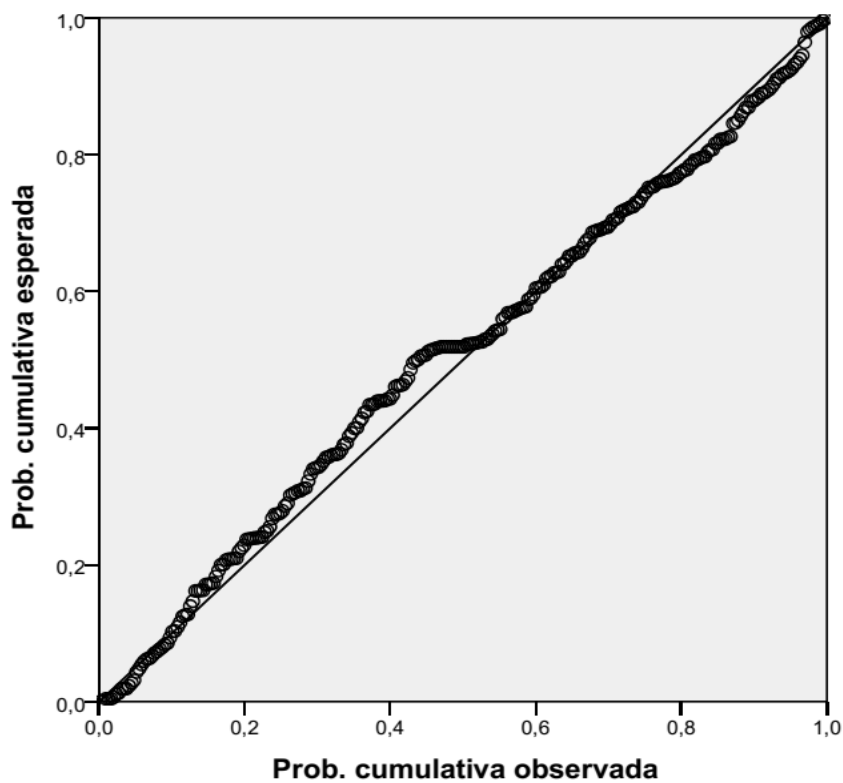
**Gráfico - Dispersão**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Eficiência.



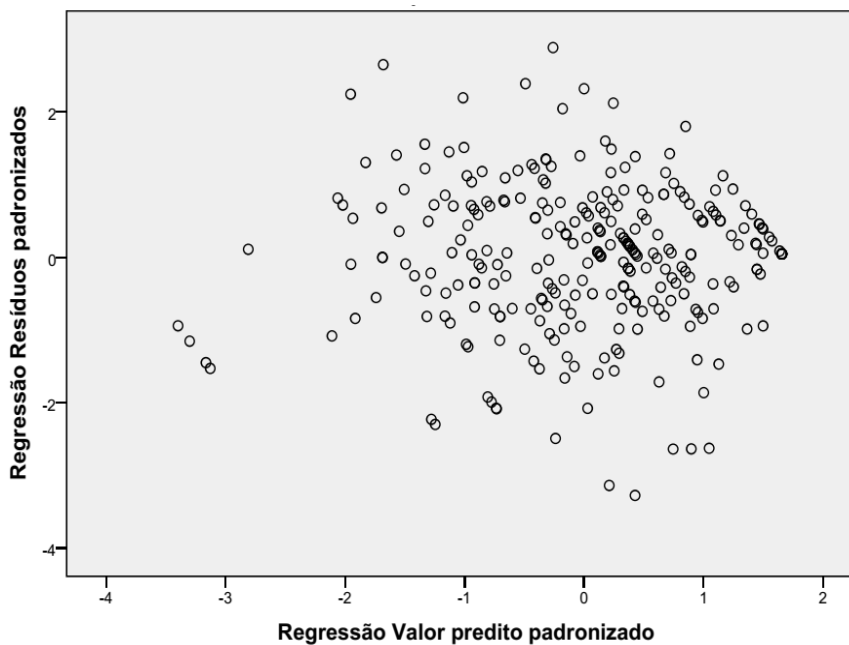
**Gráficos – Variável Dependente: Satisfação**

Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

**Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados**

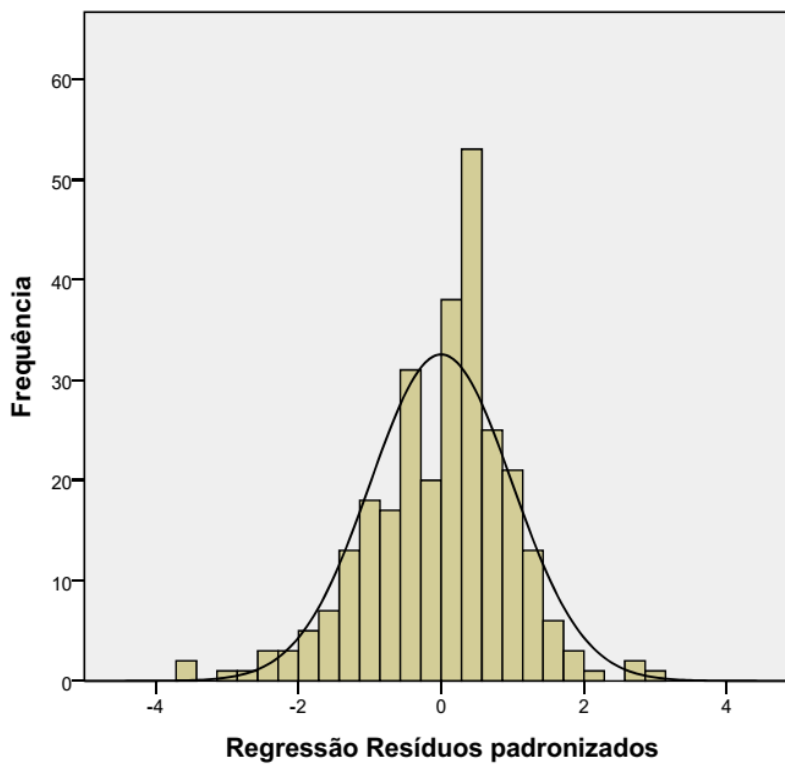
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

### Gráfico – Dispersão



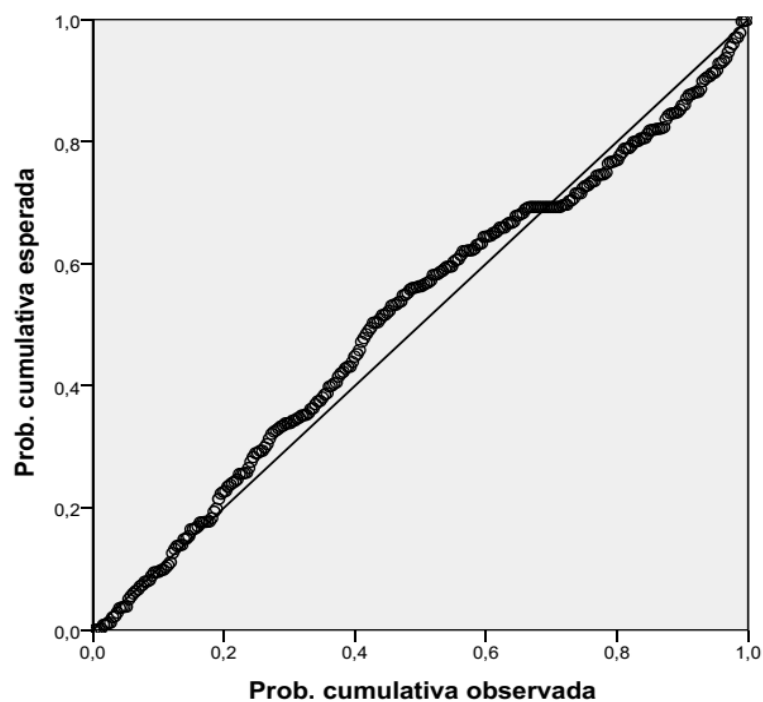
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Satisfação.

### Gráficos – Variável Dependente: Excelência



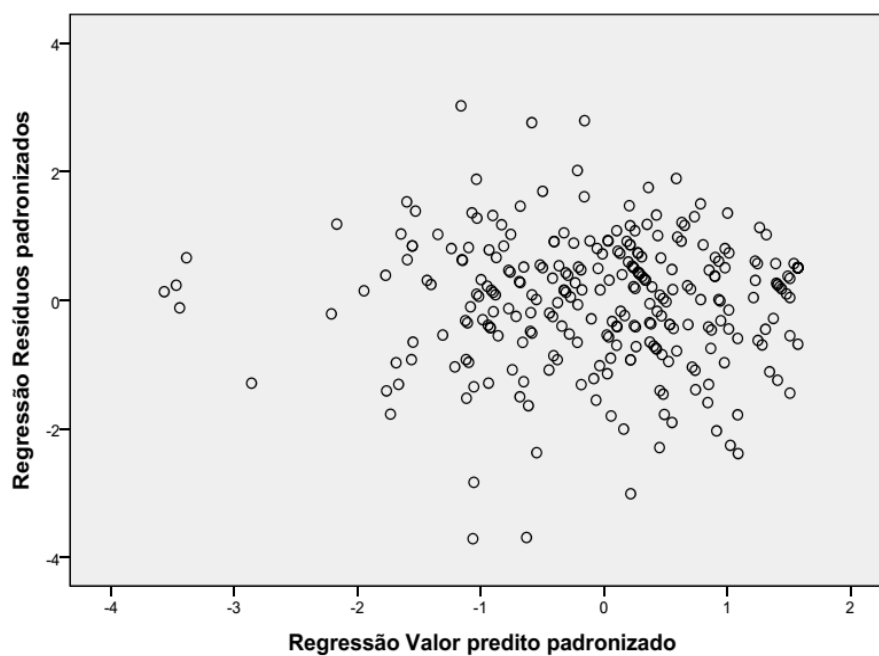
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

### Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados



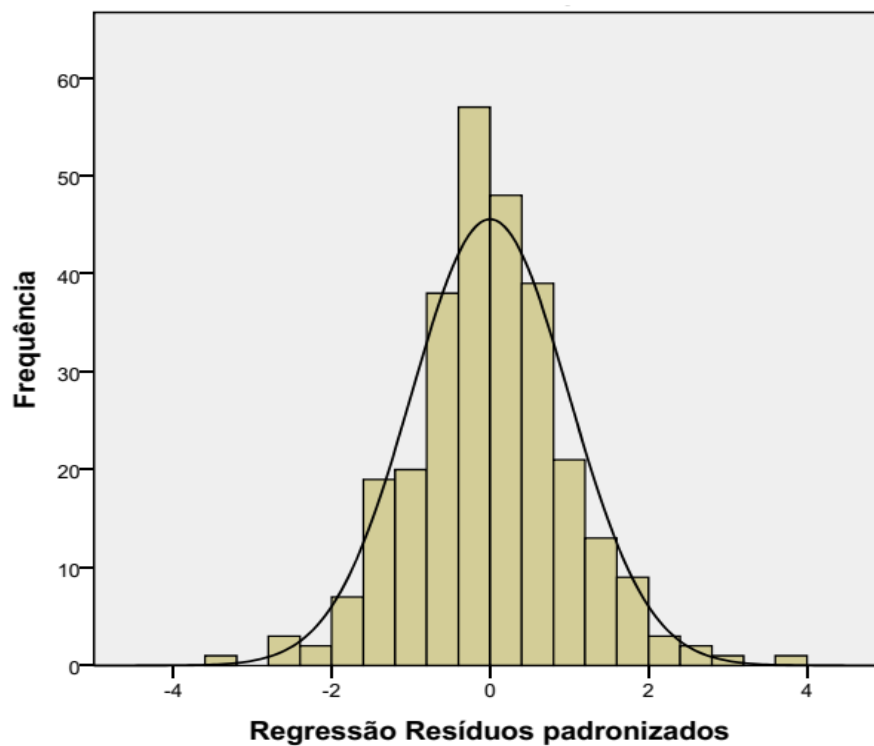
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

### Gráfico – Dispersão



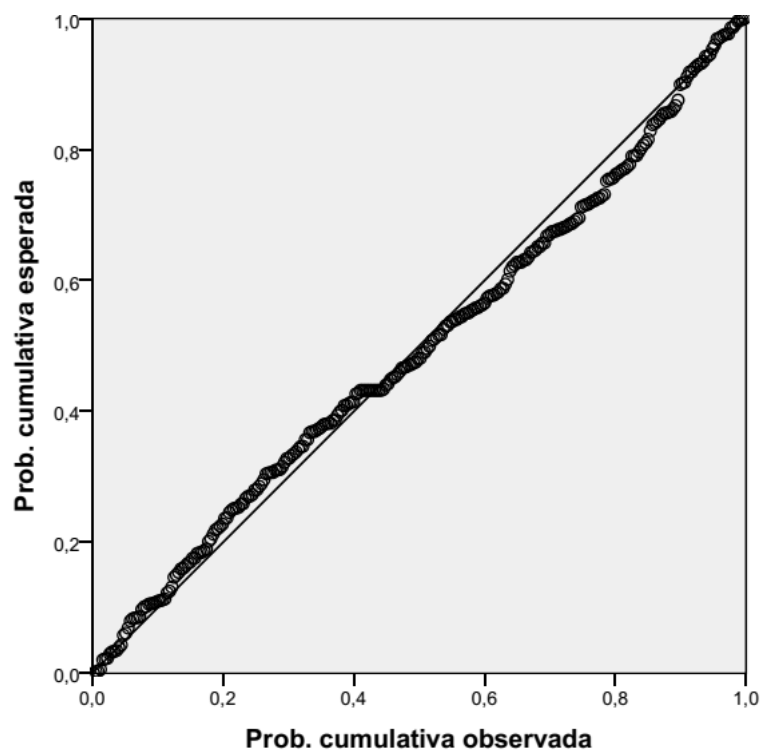
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Excelência.

### Gráficos – Variável Dependente: Inovação



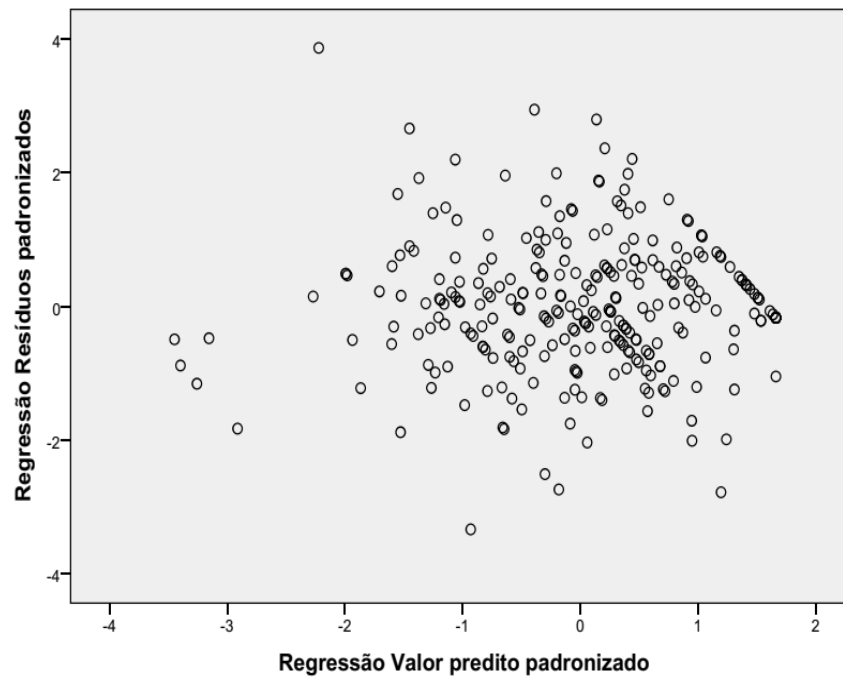
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

### Gráfico - Normal de Regressão Resíduos padronizados



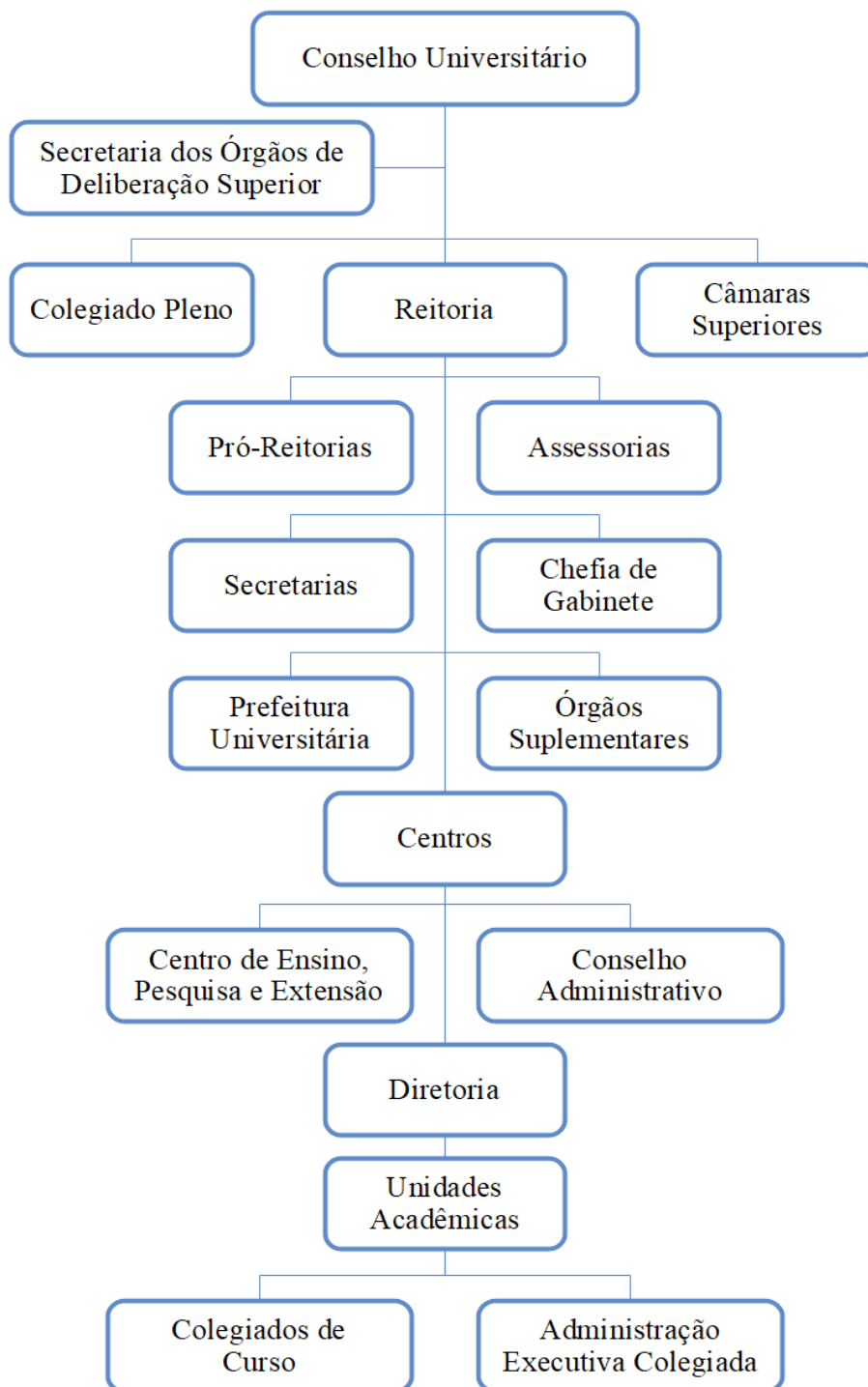
Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

### Gráfico – Dispersão



Fonte: SPSS, (2021).  
Variável Dependente: Inovação.

## ANEXO A - ORGANOGRAMA FUNCIONAL DA UFCG



Fonte: UFCG, (2018).