

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

PATRICIA APARECIDA DA SILVA

**O REUNI NA UFJF: UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS  
ENFRENTADOS PELOS GESTORES**

JUIZ DE FORA

2013

PATRICIA APARECIDA DA SILVA

**O REUNI NA UFJF: UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS  
ENFRENTADOS PELOS GESTORES**

Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

**Orientador:** Prof.Dr. Marcos Tanure  
Sanábio

JUIZ DE FORA

2013

TERMO DE APROVAÇÃO

PATRICIA APARECIDA DA SILVA

**O REUNI NA UFJF: UM ESTUDO SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS  
ENFRENTADOS PELOS GESTORES**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, Juiz de Fora, em 20 de agosto de 2013.

---

Orientador: Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius David

---

Prof .Dr.

Juiz de Fora, 20 de agosto de 2013.

À minha querida mãe, Rita, pela dedicação, pelo incentivo, pela confiança, pela generosidade, por compartilhar as alegrias e conquistas e pelo amparo nos momentos de angústia e desânimo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela força e presença constante em minha vida.

A minha irmã, Aline, pela ajuda e compreensão nos momentos difíceis e nos felizes também.

A minha sobrinha querida, Ariella, que tantas vezes entrou no meu quarto, em meio a momentos de aflição e angústia, e com seu sorriso e alegria trouxe a energia e o ânimo para os meus estudos.

À amiga Josélia Barbosa Miranda, pelos almoços, telefonemas, e-mails, desabafos, companheirismo, paciência e orientação durante o Mestrado. Obrigada por tudo.

Ao Prof.Dr.Marcos Tanure Sanábio, pela dedicação, sabedoria, paciência e compreensão na orientação deste trabalho. Fica o meu sincero agradecimento.

Às tutoras Carla Silva Machado e Carolina Alves Magaldi pela orientação e dedicação ao longo do curso.

Ao Prof. Dr. Marcus David, pelas valiosas contribuições na qualificação, que me ajudaram muito no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther pela ajuda, mesmo que de forma indireta, ao fornecer uma ampla bibliografia de consulta. Fica a minha gratidão.

A todos os gestores que entrevistei, obrigada pela confiança e pela valorosa contribuição.

Aos colegas do Mestrado, pela valiosa troca de informações e experiências durante essa jornada;

Aos professores doutores e professores tutores do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, obrigada pelos ensinamentos obtidos.

À Universidade Federal de Juiz de Fora por me permitir realizar essa investigação e pelo incentivo financeiro obtido por meio da bolsa do PROQUALI.

À Direção da Faculdade de Direito e à Coordenação do Curso de Direito Noturno pela liberação das minhas atividades, durante os encontros presenciais do Mestrado.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a confecção desse trabalho, o meu sincero agradecimento.

**“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.**  
**(Cora Coralina)**

## RESUMO

O ensino superior sofrendo grandes mudanças como reflexo, principalmente, das políticas públicas formuladas pelo governo federal. Com o objetivo de ampliar o acesso e a permanência no ensino superior e obter um melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, o governo federal através do decreto nº 6.096/2007, instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Concebido sob a ótica da responsabilização da gestão das universidades, o REUNI ao associar metas de expansão da oferta da educação superior, tanto na graduação como na pós-graduação, com investimentos de capital e expansão física e de recursos humanos, trouxe um compromisso ainda maior para os gestores universitários, referente ao cumprimento das metas estabelecidas no Programa. Sendo assim, diante desse novo cenário e tendo em vista a adesão da UFJF ao REUNI, o presente trabalho teve como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelos gestores das unidades acadêmicas da UFJF, diante do processo de expansão ocorrido no campus da Instituição com a ampliação do acesso ao ensino superior propiciado pelo REUNI, identificando mudanças importantes ocorridas nas suas rotinas acadêmicas e administrativas. Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, com levantamento de dados e pesquisa bibliográfica, tais como a legislação referente ao REUNI e o projeto de adesão da UFJF ao Programa, e pesquisa de campo, sendo entrevistados cinco gestores (Diretores de Unidades Acadêmicas e Pró-Reitor), no qual se constatou das dificuldades que os gestores têm diante do crescimento físico e de recursos humanos da instituição, frente à instituição de políticas públicas para o ensino superior. Diante disso, é apresentada uma proposta de intervenção, via implementação de oficinas de discussão e avaliação dos impactos REUNI na UFJF, tendo com público alvo os diretores de unidades acadêmicas assim como os demais atores que atuam com gestão e planejamento na instituição.

**Palavras-chave:** ensino superior, REUNI, planejamento e gestão universitária, políticas públicas.

## ABSTRACT

Higher education in Brazil has been going through great changes mainly as a consequence of the public policies developed by the federal government. The federal government, having as an objective the broadening of access and staying of the alumni in university education and obtaining a better use of the physical structure and human resources already existent in the federal universities, established through the decree number 6.096/2007 a Supporting Program to the Federal Universities Restructuring and Expansion Plans– REUNI. Conceived under the perspective of the accountability of universities' management, as REUNI associates goals of expansion of the offer of higher education, not only in undergraduate but also in graduate courses, counting on capital investments, structural and human resources expansion, it also has brought an even bigger commitment to the university managers when it comes to meeting the goals established by the Program. This way, facing this new scenery and bearing in mind that the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) has adopted REUNI, this work has the means to analyze the main challenges confronted by the managers of the academic units of UFJF in face of the expansion process that has occurred in the institution's campus and the increasing of access to higher education provided by REUNI, identifying important changes that took place in their academic and administrative routines. This is a case study of qualitative approach with data collection and bibliographic research, such as the legislation concerning REUNI and UFJF's project of adopting the program, in addition to field research, in which five managers have been interviewed (Directors of Academic Units and Dean) and the difficulties they confront when it comes to the human resources and structural enlarging of the institution, confronting the university's public policies for the higher education. Given this, an intervention proposal is made, by the means of implementing discussion workshops and evaluating the impacts of REUNI at UFJF, and having as a target audience the directors of the academic units as well as the other professionals that work with management and planning at the institution.

**Keywords:** higher education, REUNI, university management and planning, public policies.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Relação dos entrevistados .....	53
Quadro 02 - Proposta de conteúdo programático das oficinas .....	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Obras e equipamentos pactuados e realizados na UFJF entre 2008-2010.....	33
Tabela 02 - Vagas da graduação na UFJF no período de 2007-2011.....	34
Tabela 03 - Alunos matriculados na UFJF em 2011 .....	34
Tabela 04 - Alunos matriculados na UFJF em 2013 .....	34
Tabela 05 - Titulação docente na UFJF- 2007-2012 .....	35
Tabela 06 - Bolsas de Iniciação Científica na UFJF – 2007/2012 .....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 O REUNI E O CONTEXTO HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL ..</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Breves considerações sobre o ensino superior no Brasil .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das     Universidade Federais (REUNI) .....</b>	<b>24</b>
<b>1.3 A Universidade Federal de Juiz de Fora.....</b>	<b>30</b>
<b>1.4 Adesão da UFJF ao REUNI.....</b>	<b>31</b>
<b>1.5 A gestão na unidade acadêmica da UFJF .....</b>	<b>36</b>
<b>2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS DIANTES DA EXPANSÃO DA UFJF .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Referencial Teórico.....</b>	<b>39</b>
2.1.1 O Planejamento na Educação Pública Superior .....	39
2.1.2 O Planejamento na UFJF .....	43
2.1.3 Modelos de gestão pública .....	45
2.1.3.1 Administração Patrimonialista .....	45
2.1.3.2 Administração Burocrática .....	46
2.1.3.3 Administração Pública Gerencial .....	47
2.1.4 Reconfiguração da gestão universitária .....	48
<b>2.2 Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>50</b>
2.2.1 Tipo de Pesquisa.....	50
2.2.2 Objeto do estudo e amostragem .....	52
2.2.3 Aplicação de Entrevistas Semiestruturadas .....	52
<b>2.3 Análise e Interpretação dos dados.....</b>	<b>53</b>
2.3.1 Qualificação dos gestores .....	54
2.3.2 Motivação para ser gestor na unidade acadêmica da UFJF.....	54
2.3.3 O papel do gestor em uma unidade acadêmica da UFJF .....	56
2.3.4 Implementação do REUNI na UFJF .....	57
2.3.5 Desafios à gestão acadêmica frente à adesão da UFJF ao REUNI ....	61

2.3.6 O Resultado do REUNI nas Unidades Acadêmicas.....	64
---	----

<b>3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE OFICINAS DE DISCUSSÃO E AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO REUNI NA UFJF .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Objetivo .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2 Público Alvo .....</b>	<b>71</b>
<b>3.3 Carga Horária e Metodologia .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4 Da Inscrição e Divulgação .....</b>	<b>72</b>
<b>3.5 Programação .....</b>	<b>72</b>
<b>3.6 Custo e Financiamento .....</b>	<b>73</b>
<b>3.7 Possíveis fatores dificultadores na implementação das oficinas.....</b>	<b>73</b>
<b>3.8 Considerações Finais .....</b>	<b>74</b>
 <b>REFERÊNCIAS.....</b>	 <b>76</b>
 <b>APÊNDICES .....</b>	 <b>86</b>

## INTRODUÇÃO

Desde a sua instituição no Brasil, o ensino superior vem passando por mudanças profundas, fruto do momento histórico, político e econômico do país, tal como, a promulgação da Constituição Federal de 1988, que inseriu o direito à educação como um dos pilares do Estado Democrático de Direito.

Dessa forma, a Nova Constituição contribuiu para que a legislação brasileira incluísse a participação de toda a população ao sistema educacional, expandindo, com isso, o acesso ao ensino público e gratuito, que até então era considerado pouco acessível e um privilégio para poucos.

O crescimento da demanda por vagas ao ensino superior público, fruto da formulação de políticas públicas, especialmente do governo federal, com ênfase à melhoria da qualidade e ampliação do acesso ao ensino básico e fundamental, associado às necessidades de investimentos constantes em ensino, pesquisa, extensão, modernização, ampliação da estrutura física e contratação de técnicos e docentes, aumentou também a necessidade de ampliação dos recursos destinados às universidades públicas (TRIGUEIRO, 2003).

Dentro desse contexto, o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), em conjunto com outras políticas voltadas para o ensino superior, tais como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), e como parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), significou uma política de expansão e reestruturação do ensino superior público no Brasil.

De acordo com as Diretrizes Gerais do Plano de Desenvolvimento da Educação, o REUNI teve como objetivo criar condições para ampliação do acesso e permanência na Educação Superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior (BRASIL, 2007).

Porém, a institucionalização, implementação e adesão ao REUNI pelas universidades públicas trouxe mudanças profundas na gestão das mesmas, uma vez

que condicionou o recebimento de recursos ao cumprimento de metas pactuadas no projeto de expansão de cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Com isso, a questão gerencial assume um papel de suma importância, uma vez que exige que os gestores sejam capazes de lidar com as mudanças ocorridas nas IFES, a partir da adesão ao Programa.

Sendo assim, para compreender e analisar essas mudanças e a forma como elas foram instituídas e viabilizadas nas IFES, foi escolhido como campo de pesquisa a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e as unidades acadêmicas compreendidas pela Faculdade de Direito e Faculdade de Medicina; e os institutos de Ciências Exatas e Ciências Humanas por representaram, respectivamente, as grandes áreas do saber, qual sejam, ciências sociais aplicadas, saúde, exatas e humanidades, que aderiram ao REUNI.

Vale ressaltar também que, o meu interesse pelo tema se deve ao fato de ter sido aluna de curso de graduação da UFJF, além de integrar por vinte anos o corpo técnico-administrativo da instituição, vivenciando todas as mudanças que estão ocorrendo na UFJF, desde a sua adesão ao REUNI.

Dentro dessa perspectiva, o foco central desta dissertação é o impacto do REUNI nas unidades acadêmicas da UFJF e tem por objetivo geral investigar os principais desafios enfrentados pelos gestores das unidades acadêmicas da UFJF diante do processo de expansão do acesso ao ensino superior propiciando pelo REUNI, identificando também as principais mudanças ocorridas nas suas rotinas acadêmicas e administrativas.

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. Contextualizar a evolução do ensino superior no Brasil e a implementação do REUNI, destacando o processo de adesão da UFJF a esse programa;
2. Problematizar os desafios enfrentados pela gestão das unidades acadêmicas frente ao crescimento na oferta de vagas na UFJF;
3. Formular um plano de ação educacional, contemplando oficinas de discussão e avaliação do REUNI no âmbito da UFJF e contribuir para melhoria da gestão das unidades acadêmicas da instituição.

Para tanto, o presente trabalho, de abordagem qualitativa, pautou-se em um estudo de caso, utilizando-se de dados primários, tais como leis, documentos

oficiais e o projeto da UFJF de adesão ao REUNI; e de fontes secundárias, tais como livros, artigos, jornais, dissertações e teses sobre o tema estudado. Além disso, ocorreu a pesquisa de campo, através de entrevistas semiestruturadas com gestores de unidades acadêmicas e Pró-Reitor da UFJF.

O texto está organizado em três capítulos, além da introdução. No capítulo 1, buscou-se fazer uma breve introdução sobre a evolução histórica do ensino superior no país até a implementação do REUNI.

No capítulo 2 será delineado o referencial teórico do trabalho e o resultado da pesquisa de campo realizada, formando um diagnóstico para a proposta de implementação de plano de ação educacional, conforme apresentado no capítulo 3. Este último capítulo irá propor a implementação de oficinas de discussão e avaliação do REUNI no âmbito da UFJF.

No final do trabalho, encontra-se o conjunto das referências utilizadas, bem como o roteiro das entrevistas realizadas junto aos gestores das unidades acadêmicas, institutos e administração superior.

Espera-se que ao longo desse trabalho, o estudo realizado possibilite ao leitor uma análise do REUNI, lançado pelo Governo Federal e executado pelas IFES, em especial pela UFJF, sob a ótica dos principais desafios e possibilidades enfrentados pela gestão universitária, diante do crescimento na oferta de vagas na UFJF.

Além disso, vislumbra-se que a presente pesquisa possa vir a contribuir, fornecendo subsídios e diretrizes para uma reflexão acerca das dificuldades cotidianas enfrentadas pelos institutos e unidades acadêmicas analisadas no decorrer deste trabalho, frente à adoção e implementação de políticas públicas governamentais para o ensino superior.

## **1 O REUNI E O CONTEXTO HISTÓRICO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

A educação superior brasileira passou por profundas transformações ao longo de sua história, que vão desde a forte resistência de Portugal, diante das tentativas de implementação do ensino superior no Brasil colônia, ao cenário atual de expansão das universidades federais, impulsionado por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Assistimos, no curso das décadas, um ensino superior elitista ser substituído por uma educação mais democrática e com possibilidades de acesso cada vez maiores a todos os brasileiros. Por essa razão, pode-se dizer que o REUNI, como política para o ensino superior, congregou esforços do governo federal em implantar uma política pública para a educação superior.

Nesse contexto de expansão, as universidades federais, em um curto espaço de tempo, tiveram suas vagas ampliadas, assim como sua estrutura física, acarretando novos desafios para seus gestores.

Este capítulo apresentará a história da educação superior no Brasil, destacando as características de cada período, culminando com a implementação do REUNI, dando ênfase a essa implementação na Universidade Federal de Juiz de Fora, de modo a contextualizar o cenário de atuação dos seus gestores.

### **1.1 Breves considerações sobre o Ensino Superior no país**

As tentativas de implementação de um ensino superior, no Brasil colônia, foram marcadas por um forte controle e resistência de Portugal, devido a sua política de colonização.

Em 1605, o Colégio da Bahia, instituição da Companhia dos Jesuítas, teve negado um pedido de reconhecimento do *status* de Universidade pelo Governo Português. Sete décadas depois, teve recusada a equiparação de seus graus aos da Universidade de Coimbra. Em 1786, o pedido de criação de um curso médico em Minas Gerais foi indeferido pelo Conselho Ultramarino que alegou tratar-se de uma

questão política, sob pena de insuflar o rompimento com vínculos colonialistas, pois atrás do curso de Medicina poderia vir o de Direito (FÁVERO, 2000).

Somente com a vinda da família real, em 1808, o ensino superior foi instalado no Brasil, com a fundação das primeiras escolas de Cirurgia em Salvador, Cirurgia e Anatomia no Rio de Janeiro. Em 1810, outras escolas superiores foram criadas, como a Academia Real da Marinha e Real Militar. Em 1827, foram criados os cursos de Direito em São Paulo, no Convento de São Francisco e em Olinda, no Mosteiro de São Bento, os quais se destacam como de grande importância na mentalidade política e na formação das elites no Império (FÁVERO, 2005).

Na República Velha, a forte influência do positivista Benjamin Constant marcou a política educacional no Brasil no período de 1890-1891. Nessa época, de acordo com Cunha (2004, p 222.)

O novo governo republicano determinou o registro nas repartições federais dos diplomas das profissões regulamentadas em lei, o que somente poderia ser feito com o expedido por instituições de ensino (estaduais ou privadas), que tivessem o mesmo currículo das federais e fossem supervisionadas pelo ministério competente.

Assim, houve uma expansão das faculdades nas províncias e o surgimento das primeiras escolas superiores privadas: Direito na Bahia, no Rio de Janeiro e em Minas Gerais; Engenharia em Recife e em São Paulo e Medicina no Pará.

De 1889 até a Revolução de 1930, o ensino superior passou por várias mudanças. Ainda sob a influência positivista, na década de 1910, foi instituído o ensino livre, com ingresso mediante exame de conteúdo do ensino secundário e sob o controle dos estados, o que permitiu o surgimento de instituições dessa modalidade em Manaus (1909), São Paulo (1911) e Paraná (1912) (FÁVERO, 2006). Segundo o referido autor, somente em 1920, através do Decreto nº 14.343 e como resultado da junção de três escolas superiores, foi criada a primeira universidade brasileira, a Universidade do Rio de Janeiro.

A partir da década de 1930, com o objetivo de adaptar a educação ao cenário político e econômico da época, qual seja, a formação de uma elite estudantil e na capacitação para o trabalho (FÁVERO, 2006), é instituída a reforma Francisco Campos (1931), que impôs ao ensino superior decretos para a sua regulamentação: Decreto nº 19.852, que reorganizou a Universidade do Rio de Janeiro como

Universidade do Brasil, para ser parâmetro para as demais; Decreto nº19.850/31 que criou o Conselho Nacional de Educação; e o Decreto nº 19.851 que aprovou o Estatuto das Universidades Brasileiras.

Este último preconizava que as universidades poderiam ser públicas ou livres (particular), exigindo-se a obrigatoriedade de pelo menos três cursos, dentre os cursos de Direito, Medicina, Engenharia e Educação, Ciências e Letras, para se constituir em uma universidade.

Em 1935, em meio a tendências centralizadoras na política, propícia à instalação do Estado Novo no Brasil, surge a Universidade do Distrito Federal, sob a gestão de Anísio Teixeira, que ressaltou em seu discurso

A função da Universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata somente de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata somente de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata somente de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou de artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso escolas muito mais singelas do que universidades (TEIXEIRA, 1998<sup>1</sup> *apud* FÁVERO, 2006, p.25).

Com o fim do Estado Novo, em 1945, inicia-se um período de redemocratização no Brasil, e as universidades do país passam a ter a denominação de pessoas jurídicas, constituídas de autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar, conforme estabelecido no Decreto-Lei nº 8.393/45. Porém, conforme assevera Bittencourt (1946 *apud* Fávero, 2006), a realidade nessas instituições era diferente do previsto pelo referido decreto, pois o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) intervia com rigor no dia a dia das universidades.

A partir da década de 50, ocorre um crescimento da economia brasileira, estimulada, principalmente, pela industrialização, que se reflete no ensino superior através da necessidade de modernização das universidades (FÁVERO, 2006). Nesse contexto, ocorre a criação da Universidade de Brasília (UnB), concebida por Darcy Ribeiro como um centro cultural e de pesquisa.

Em 1961 é promulgada a Lei nº 4.024, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/61), que manteve a autonomia didática, administrativa e financeira das universidades. Contudo, tal autonomia era limitada pelas atribuições

---

<sup>1</sup> TEIXEIRA, Anísio, (1988). *Educação e universidade*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ.

do Conselho Federal de Educação (CFE), cujos membros eram nomeados pelo Presidente da República (JACOB, 1997).

No período do governo militar (1964-1984), a política educacional para o ensino superior foi marcada pela forte influência dos Estados Unidos. A educação superior passou a ser entendida como um investimento econômico que possibilitaria ao trabalhador qualificado uma renda maior que provocaria o aumento do consumo e o retorno financeiro à produção de trabalho.

Nessa época, ocorreram acordos, convênios e empréstimos das instituições financeiras, como Fundo Monetário Mundial (FMI) e o Banco Mundial (BM), uma vez que o Estado precisava redefinir as atribuições e se preparar para enfrentar a crise econômica. O Brasil necessitava de recursos externos que por sua vez estavam condicionados a uma modernização da administração pública e um maior controle do governo em relação à situação do país, como nos aponta Romanelli (2005). Segundo o autor, os recursos

[...] não viriam enquanto não tivessem a garantia de que o Governo teria a situação geral mantida em controle, criando, para tanto, mecanismos apropriados. Foi somente quando isso se tornou evidente que o setor externo voltou a manifestar-se mais intensa e interessadamente, em princípio, assessorando a própria administração pública nas propostas de modernização destas e criando, através desse assessoramento, as condições prévias para a retomada da expansão iminente. É aqui que entram a cooperação financeira e assistência técnica prestada pela AID que, no caso específico da educação, resultaram na série de acordos MEC-USAID. (ROMANELLI, 2005, p.209).

É importante registrar que os acordos MEC/USAID resultavam em mais benefícios para os Estados Unidos, inclusive com a contratação de seus assessores para implantar o seu modelo universitário, criando uma dependência direta das instituições públicas ao modelo americano, do que para o Brasil.

Faz-se relevante destacar que, segundo Romanelli (2005), nesse período, embora o ensino superior fosse visto como setor estratégico na formação de um quadro técnico, importante para a economia do país, este se caracterizou por condições de trabalho muitas vezes precárias, com salas de aulas superlotadas e desprovidas de recursos, acarretando manifestações de docentes e discentes.

Diante da oposição dos movimentos intelectual e estudantil, em dezembro de 1967, o Presidente Costa e Silva instituiu uma comissão especial para realizar

um levantamento da crise no ensino. Do relatório apresentado, havia a reestruturação da representação estudantil com o fim da UNE – União Nacional dos Estudantes.

A discordância dos acordos MEC/USAID se tornou a principal reivindicação dos movimentos estudantis, que organizaram protestos e passeatas, demonstrando a insatisfação popular com o governo autoritário.

No ano de 1968, foi constituído um Grupo de Trabalho da Reforma Universitária (GTRU) para formular nova política que assegurasse a utilização total das instalações físicas e promovesse o desenvolvimento de pesquisas com a colaboração da comunidade acadêmica (MENDONÇA, 2000).

O Relatório Final do GTRU possibilitou a promulgação da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, conhecida como Reforma Universitária, que dentre outras medidas, extinguiu as atividades de cátedra, ampliou os cursos e as vagas para uma mão de obra qualificada, diplomada.

O modelo, inspirado nas universidades norte-americanas, introduziu o sistema de créditos, os períodos semestrais, as matrículas por disciplinas e dividiu a estrutura acadêmica em Departamentos e Coordenação. Os departamentos substituíram as antigas cátedras, passando as respectivas chefias a terem caráter rotativo (OLIVEN, 2002).

Com relação ao ingresso, houve mudança do processo seletivo que, de exame com aprovação ou reprovação nas provas discursivas, passou a concurso com a instituição do sistema classificatório de notas, constituído de provas com questões de múltipla escolha, processadas em computadores.

Saviani (1991) denominou o novo modelo de Universidade Tecnocrática, no qual a eficiência estava garantida no trinômio planejamento, racionalização de custos e produtividade, a ser executado por técnicos habilitados, ao invés da qualidade do ensino. Os docentes e discentes deixaram de ser os sujeitos ativos no processo do aprendizado, para se tornarem passivos, desprovidos da ação de pensar e de produzir conhecimento.

Como a educação estava ligada à economia pelos acordos internacionais, a alternativa para a expansão do ensino superior foi o favorecimento ao setor privado, pois, “o clima de controle político-ideológico dos corpos discente e docente

era extremamente propício para o tipo de organização universitária representada pelas empresas privadas do ensino” ( SILVA JÚNIOR; SGUISSARD, 2001, p 186).

Cabe destacar que, foi nesse período que as faculdades proliferaram e possibilitaram a ascensão social da classe média, de modo intenso e rápido porque, para o governo militar, pois o importante era que a juventude oriunda da classe média fizesse um curso superior, uma vez que era o alicerce do novo regime (CUNHA, 2004).

Em dezembro de 1968, foi promulgado o Ato Institucional nº 5 (AI 5), que aposentou juízes, cassou mandatos políticos, acabou com o *habeas corpus*, intensificou a repressão (militar e policial), proibiu a propaganda ideológica, a vinculação e a manifestação partidárias. As organizações estudantis foram postas na clandestinidade e as instituições públicas de ensino superior foram alvos da repressão política com a expulsão e exílio de docentes e discentes. Esse foi o contexto da educação superior durante a década de 1970.

Na década de 1980, com o fim da ditadura militar em 1985, o Brasil encontrava-se em uma situação de dependência econômica e social do capital internacional, com reflexos, inclusive, no sistema educacional. Nesse cenário, inicia-se um novo período na política brasileira, denominado de Nova República, caracterizado por uma economia que se encontrava comprometida por um alto processo inflacionário. Planos econômicos foram lançados sem grandes resultados, em tentativas de conter a inflação. Assiste-se então, uma desaceleração do ensino superior, que atingiu tanto o setor público como o privado (DAVID, 2009).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o ensino superior passou por novas mudanças no país. Denominada de Constituição Cidadã, tendo em vista a ampla participação da população durante todo o seu processo de elaboração e a preocupação no referido texto em consolidar os direitos dos cidadãos, conforme assevera Saviani (2010)

A Constituição de 1988 incorporou várias das reivindicações relativas ao ensino superior. Consagrou a autonomia universitária, estabeleceu a indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão, garantiu a gratuidade nos estabelecimentos oficiais, assegurou o ingresso por concurso público e o regime jurídico único. Nesse contexto a demanda dos dirigentes de instituições de ensino superior público e de seu corpo docente encaminhou-se na direção de uma dotação orçamentária que viabilizasse o exercício pleno da autonomia e, da parte dos alunos e da sociedade, de modo geral, o

que se passou a reivindicar foi a expansão das vagas das universidades públicas (SAVIANI, 2010, p.10).

A Constituição Federal de 1988 dispôs sobre a gestão democrática do ensino público; assegurou a futura eleição presidencial direta e definiu a competência da União para legislar sobre a educação nacional, possibilitando uma reformulação e o processo da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que se iniciou no Congresso Nacional em dezembro do mesmo ano.

Em 1989, Fernando Collor de Melo foi o primeiro governante civil eleito diretamente no país, após anos de ditadura militar. Em seu mandato, iniciou a Reforma do Estado - com a política de privatizações de empresas estatais e contenção das despesas do Executivo, com reflexos também nas universidades – e lançou dois planos econômicos para estabilizar a economia. Entretanto, denúncias de corrupção de assessores próximos ao governo levaram-no a ser investigado e, posteriormente, destituído do cargo (MINTO, 2006)

Segundo o autor, Itamar Augusto Cautiero Franco assumiu o mandato de Presidente em meio a uma profunda recessão econômica e com altos índices de inflação e de desemprego. Em seu breve governo (1992-1994), ocorreu, dentre outros, a implementação do Plano Real, que visava, principalmente, combater o processo inflacionário no país. Itamar terminou o mandato com alta popularidade e conseguiu eleger como sucessor o seu Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso (FHC).

No governo de FHC (1995-2002), objetivando manter uma política de estabilidade e de continuidade do Plano Real, foram adotadas algumas reformas, como as privatizações de estatais, a flexibilização das relações sociais e a diminuição das atribuições sociais públicas, que foram transferidas para as organizações privadas (MINTO, 2006)

Além disso, o Brasil como signatário da Organização das Nações Unidas (ONU), deveria seguir as orientações da Declaração Mundial sobre Educação para Todos, realizada em 1990 na cidade de Jomtien, na Tailândia, que preconizou como políticas públicas a busca por novos recursos financeiros. Nesse contexto, a educação básica seria custeada pelo governo; a profissional, pelas empresas e indústrias e o ensino superior, ficaria sob a responsabilidade da família ou de crédito educativo (MINTO, 2006).

Durante o governo de FHC, dentro do discurso de modernização do aparelho estatal, à educação foi dado um enfoque econômico, conforme Cunha(2003) :

[...] a política para o ensino superior deveria promover uma revolução administrativa: o objetivo seria a administração mais racional dos recursos e a utilização da capacidade ociosa, visando a generalizar os cursos noturnos e aumentar as matrículas, sem despesas adicionais. Para isso, as universidades deveriam ter uma efetiva autonomia, mas que condicionasse o montante de verbas que viessem a receber à avaliação de desempenho. Nessa avaliação, seriam levados em conta, especialmente, o número de estudantes efetivamente formados, as pesquisas realizadas e os serviços prestados. A racionalização dos gastos e o aumento da produtividade deveriam se refletir em aumentos salariais de professores e de funcionários (CUNHA, 2003, p 39).

Na seqüência das políticas educacionais do país, foi sancionada, em 1996, a Lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96), trazendo, para o cenário educacional, expectativas de mudanças na política do ensino superior. Oliven (2002) salienta que

(...) essa nova Lei introduziu o processo regular e sistemático de avaliação dos cursos de graduação e das próprias instituições de ensino superior, condicionando seus respectivos credenciamentos e credenciamentos ao desempenho mensurado por essa avaliação. Em caso de serem apontadas deficiências, ela estabelece um prazo para saná-las; caso isso não ocorra, poderá haver descredenciamento das IES (OLIVEN, 2002, p 37).

Em conformidade com as diretrizes da LDB/96, o Ministério da Educação adotou uma política educacional para o ensino superior baseada, principalmente, na avaliação. Dentre os instrumentos de avaliação, merece destaque o Provão (que não faz parte do currículo dos alunos; apenas representa um instrumento para avaliar a qualidade do ensino oferecido pela Instituição de Ensino Superior) e o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), cujo objetivo era o de avaliar o desempenho do estudante ao término da educação básica, cujas notas obtidas pelos estudantes serviram como forma de ingresso em muitas instituições de superior.

Durante o governo de FHC, paralelamente à vigência da LDB/96, os recursos de investimentos e custeio destinados às universidades federais foram reduzidos, como parte de uma reforma mais ampla no aparelho do estado brasileiro

(MINTO, 2006). Para tanto, FHC criou o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), em cujo Plano Diretor a educação superior passou a ser

[...] considerada atividade pertencente à categoria dos serviços não exclusivos do Estado, o que, para fins da reforma, prevê-se sua transferência do setor estatal para o público não estatal. (MINTO, 2006, p 163).

Ao final do governo de FHC, apesar do desenvolvimento econômico e da implementação de alguns programas sociais, como o Bolsa Escola e o Bolsa Alimentação, permanecia a existência de problemas socioeconômicos, como o aumento do desemprego e a distribuição de renda desigual (COVAC, 2010).

Durante a gestão de Luiz Inácio Lula da Silva (2003 – 2010), na tentativa de ampliar o ingresso ao ensino superior, o Ministério da Educação lança, em 2004, o Programa Universidade para Todos (PROUNI), com a distribuição de bolsas de estudo nas instituições privadas para egressos da escola pública, utilizando a nota do aluno obtida no ENEM como critério de seleção (COVAC, 2010).

Mas a grande proposta de ampliação veio em março de 2007, quando o governo federal apresentou um projeto às Instituições Federais de Ensino Superior, com o objetivo de melhorar o aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos; aumentar as vagas; preencher as vagas ociosas e reduzir a evasão. Em abril de 2007, o projeto se concretizou no Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, o qual institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), como será apresentado a seguir.

## **1.2. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)**

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi criado no país no ano de 2007, através do decreto n.º 6096 de 24/04/2007. Seus objetivos principais eram a ampliação do acesso e permanência na graduação, tendo em vista o melhor aproveitamento da

estrutura física e de recursos humanos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no decorrer de cinco anos (2007-2012).

As diretrizes do REUNI foram pautadas em seis dimensões, quais sejam, ampliação da oferta de educação superior pública, reestruturação acadêmico-curricular, renovação pedagógica da educação superior, mobilidade intra e interinstitucional, compromisso social da instituição e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação (BRASIL, 2007).

As metas globais do programa objetivavam atender, gradualmente, ao longo dos cinco anos de implementação do mesmo, uma taxa de conclusão média de noventa por cento nos cursos de graduação presenciais; e uma relação de dezoito alunos de graduação por professor em cursos presenciais. Em síntese, a elevação da taxa de conclusão escolar resultaria:

de uma administração eficiente das vagas ociosas, facilitada pela flexibilidade curricular e um favorecimento da mobilidade estudantil entre cursos e instituições diferentes, com aproveitamento de créditos. A relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor levará em conta a qualidade e o envolvimento da pós-graduação da instituição em cursos de graduação (BRASIL, 2007, p.12).

Consoante às diretrizes gerais do REUNI, cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) teve autonomia para aderir ao programa, através da elaboração de um plano de reestruturação aprovado pelo seu órgão superior, sendo que o instrumento utilizado para referendar essa adesão foi o contrato de gestão.

Tal contrato estabelecia um acordo de metas entre as IFES e o Ministério da Educação (MEC), sendo que a viabilização dos recursos financeiros iria ocorrer gradualmente, à medida houvesse o cumprimento das metas pactuadas e de acordo com a disponibilidade orçamentária do MEC.

No art. 3º do decreto 6.096/2007 que criou o REUNI, foi estabelecido pelo MEC o repasse financeiro para as universidades, com despesas oriundas de infraestrutura, equipamentos, compras de bens e serviços e despesas de custeio e pessoal.

Art. 3º O Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na

medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a:

I - construção e readequação de infraestrutura e equipamentos necessárias à realização dos objetivos do Programa;

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

III - despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação.

§ 1º O acréscimo de recursos referido no inciso III será limitado a vinte por cento das despesas de custeio e pessoal da universidade, no período de cinco anos de que trata o art. 1º, § 1º.

§ 2º O acréscimo referido no § 1º tomará por base o orçamento do ano inicial da execução do plano de cada universidade, incluindo a expansão já programada e excluindo os inativos.

§ 3º O atendimento dos planos é condicionado à capacidade orçamentária e operacional do Ministério da Educação (Brasil, 2007).

O governo federal apresentou um montante de recursos de investimentos e custeios previstos para o REUNI, considerando a hipótese de participação de todas as universidades federais, na ordem de dois bilhões de reais, referentes ao período de 2008 a 2011. Tal valor, acrescido ao orçamento de custeio e pessoal de cada universidade, aumentará gradativamente, no período de cinco anos, até atingir, ao final, o correspondente a 20% do previsto para 2007 (BRASIL, MEC, 2007).

Valendo-se de sua autonomia, caso as IFES não aderissem ao REUNI no ano de 2008, os recursos financeiros previstos para as mesmas seriam destinados a outras instituições, através de antecipação orçamentária, sem que ocorresse um prejuízo com sua adesão *a posteriori* no programa (BRASIL, 2007, p.13).

Os recursos previstos para cada universidade federal puderam ser alocados diretamente em sua unidade orçamentária no Programa 1073 – Brasil Universitário, ação 8282 – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Sua liberação seria condicionada à aprovação do plano e assinatura de termo de pactuação de metas correspondente.

Vale mencionar também que, somente a adesão das universidades ao REUNI não significou a garantia de alocação imediata de recursos, uma vez que somente com o cumprimento de metas quantitativas e qualitativas é que houve a liberação dos investimentos para as IFES que aderiram ao programa.

Sendo assim, competiu às IFES a criação de instrumentos eficientes de planejamento, execução, acompanhamento e gestão das ações necessárias à

aplicação dos recursos viabilizados pelo REUNI e repassados a suas unidades administrativas e acadêmicas.

Com a repactuação de recursos financeiros do REUNI, em 2009, na matriz orçamentária da assistência estudantil, o MEC garantiu recursos adicionais para as IFES que adotassem a avaliação do ENEM como forma de ingresso em seus processos seletivos para os cursos de graduação e para àquelas que aderissem integralmente ao Sistema de Seleção Unificado (SISU) teriam 100% de acréscimo. Muitas IFES se beneficiaram desse acordo, dentre elas a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Ao lado das metas quantitativas dispostas no Decreto nº 6.096/2007, era necessário também que as Universidades assegurassem que a reestruturação e expansão programadas fossem realizadas com garantia de qualidade acadêmica.

Sabe-se que viabilizar a democratização do acesso ao ensino superior de qualidade ainda é um grande desafio para todos os gestores universitários. O aumento das vagas, a velocidade com que equipamentos científicos e de comunicação se tornam obsoletos, bem como as demandas específicas de cada instituto e faculdade, trazem questionamentos sobre de que forma as Instituições têm enfrentado essa dificuldade, bem como se a distribuição interna está sendo efetuada de forma equânime.

É mister salientar que, conforme preceitua as Diretrizes Gerais do REUNI, estabelecidas em agosto de 2007 pela Secretaria de Ensino Superior (SESu/MEC) tal programa não preconizava a adoção de um modelo único para a graduação das Universidades Federais, já que ele assumia como pressuposto tanto a necessidade de se respeitar a autonomia universitária, quanto a diversidade das instituições, sendo que os projetos apresentados pelas Universidades poderiam iniciar-se no conjunto de suas unidades acadêmicas, em algumas delas e/ou em novas unidades a serem criadas, desde que, ao final do período de cinco anos, a meta estabelecida seja alcançada (BRASIL, 2007).

No programa também foram estabelecidas as diretrizes gerais do REUNI a serem elaboradas pelas Universidades Federais e submetidas ao Ministério da Educação, que deveriam conter, dentre outros, a caracterização e diagnóstico da instituição; metas a serem alcançadas; estratégias desenvolvidas para se alcançar

as metas; e o orçamento parcial e global detalhado de todas as etapas do programa (BRASIL, 2007).

Assim, o REUNI objetivou, além da ampliação do acesso com o melhor aproveitamento da estrutura física e do aumento da qualificação de recursos humanos existente nas Universidades Federais, a garantia de uma qualidade da graduação da educação pública, contribuindo para que seus futuros profissionais tivessem uma formação ampla, sólida e apta aos desafios do mundo contemporâneo, exigido pela aceleração do processo de conhecimento em meio a uma sociedade globalizada

Com efeito, o REUNI oferece uma oportunidade para inovar o cenário de educação superior, permitindo novos mecanismos de seleção de estudantes, novas articulações curriculares e novos percursos formativos. As Universidades devem exercer sua autonomia institucional para proporem cursos novos e flexibilizarem o seu currículo, evitando a especialização precoce, ditada por uma formação estritamente profissionalizante (BRASIL, 2007).

A oferta de uma formação para a cidadania exige diversidade nos quadros acadêmicos. São, por conseguinte, desejáveis processos seletivos que evitem a busca de conhecimento memorizado. Eles deverão ser estruturados de forma a não discriminar estudantes das camadas menos favorecidas da população ou egressos de escolas públicas. Caso necessário, mecanismos efetivos de ação afirmativa poderão ser utilizados para garantir o acesso equânime da população (BRASIL, MEC, 2007).

Conforme preconizado no decreto 6.096/2007, as IFES possuem um papel fundamental para o êxito do REUNI, tendo em vista que as metas estabelecidas no programa deveriam estar em sintonia com o seu compromisso social, principalmente, no que se refere à oferta de um ensino de qualidade e com possibilidade de acesso a todos os cidadãos.

Nesse contexto, a mobilidade estudantil assume também grande importância, pois significa uma forma de rompimento com as barreiras inter e intrainstitucionais via adoção de currículos mais flexíveis, diversificação dos cursos de graduação, como o ensino a distância, e uma reorganização das grades curriculares dos cursos, como por exemplo, nos moldes dos bacharelados interdisciplinares (BRASIL, MEC, 2007)

O REUNI estabeleceu um novo paradigma para o ensino superior público, modificando a estrutura dos cursos de graduação e do trabalho docente desenvolvido nas universidades públicas.

Porém, desde a sua instituição pelo governo federal, o REUNI sofreu várias críticas, tais como o seu caráter antidemocrático, tendo em vista que o instrumento utilizado para a sua instituição foi via decreto. Além disso, em algumas instituições de ensino superior não aconteceu um amplo debate com a comunidade acadêmica, o que gerou protestos, tais como, ocupação de reitorias pelos estudantes, abaixo-assinados, dentre outros.

A forma como os recursos seriam distribuídos para as IFES também geraram receios e inseguranças, uma vez que os mesmos estariam vinculados ao cumprimento de metas acordadas no contrato de gestão, que eram elevadas para serem cumpridas em um interstício pequeno, de 2007 a 2012, sendo consideradas inviáveis por vários segmentos da comunidade acadêmica (MARTINEZ, 2013).

Continua a autora que, tais metas fizeram com que as universidades aumentassem muito as vagas para os alunos e nem sempre ocorreu um aumento no número de vagas docentes, o que deteriorou a condição de trabalho dos professores e técnico administrativos, tal como aconteceu no *campus* de Palotina da UFPR, que aderiu ao REUNI, criando cinco novos cursos. Em contrapartida, a comunidade acadêmica sofre com a falta de estrutura física, de material e de pessoal, uma vez que os recursos do referido programa ainda não chegaram.

As autoras Leda e Mancebo (2009) também enfatizaram em seus estudos sobre a precarização das condições de trabalho docente trazidas pelo REUNI, ressaltando o aumento do número de alunos por turma e o comprometimento da qualidade do ensino, uma vez que o programa prioriza o financiamento da educação em detrimento do tripé ensino-pesquisa-extensão. Ademais, a sobrecarga excessiva de trabalho também traria prejuízos para a saúde dos docentes.

Martinez (2013) ressalta que, o governo teve como objetivo principal do REUNI o aumento no número de vagas discentes e a construção de prédios para alocar tais alunos. A pesquisa, a extensão e valorização do trabalho docente foram colocados a um segundo plano.

Para suprir a necessidade de professores nas universidades, institutos e colégios de aplicação federal e também para tentar atingir as metas pactuadas no

REUNI, o governo federal incentivou a contratação de professores substitutos e temporários para as instituições federais de ensino. Tais docentes são contratados com um salário bem menor que o professor efetivo, embora tenham titulação idêntica, estão excluídos das atividades de pesquisa e extensão, sendo contratados somente para dar aulas (OLIVEIRA, 2013).

A precarização do trabalho influencia diretamente e negativamente as atividades desenvolvidas pelo docente; a formação dos alunos e a finalidade do ensino superior público, qual seja, assegurar a todos o direito a uma educação de qualidade (SOUZA, 2013).

Uma análise do REUNI verifica que o mesmo significou a precarização do trabalho docente, desqualificação do ensino superior público e repassou para os alunos a idéia de que com o diploma universitário ele conseguirá um emprego e não uma formação cidadã, profissional e humana (LISBOA, 2013).

Além disso, Lisboa (2013) ressalta que a característica principal do REUNI foi a interiorização da educação superior, sendo que a maioria das universidades que criaram novos *campi*, contemplando novos cursos de graduação e aumento de vagas discentes, cumprindo as metas do REUNI, estão com problemas em sua infraestrutura; nas condições de trabalho e não conseguem finalizar o acordo de metas firmado em 2007.

Correia (2008, p.04) observa que

[...] é de se considerar que os propósitos do REUNI até podem ser viáveis. Porém, se não houver um redirecionamento no uso dos recursos públicos para bancar as atividades de expansão que ele assume, corremos o risco de ver o REUNI cair na conta daqueles projetos que, ainda que bem pensados e intencionados, nada puderam alcançar porque, paralelo a eles, o Estado se fez indiferente aos direitos sociais.

Apesar de todas as críticas ao REUNI, há o consenso da necessidade de mudanças no ensino da graduação, com a disponibilidade de mais vagas, incluindo os cursos noturnos, que possibilitem um acesso maior da população a uma educação superior gratuita e de qualidade.

Conforme dados contidos no relatório do primeiro ano do REUNI, das 54 universidades federais que existiam no Brasil no final do ano de 2007, 53 aderiram ao programa, o que representa quase a totalidade de IFES do país (MEC/SESU,

2008). A UFJF ingressou ao programa na primeira chamada de outubro de 2007, com vistas à implantação do REUNI na instituição no primeiro semestre de 2008.

### 1.3 A Universidade Federal de Juiz de Fora

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) foi criada, em 1960, durante o governo de Juscelino Kubitschek de Oliveira, e incorporou algumas Faculdades já existentes, tais como a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Faculdade de Engenharia, a Faculdade de Ciências Econômicas e a Faculdade de Medicina (UFJF, 2010) e sua existência se justifica, conforme estabelecido no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2009-2013), por ser

[...] uma Universidade justifica-se ao apresentar-se como espaço das diversidades, de reflexão crítica e de solidariedade, onde se cultiva e se aceita a diferença como um direito na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática, e ao mesmo tempo atue como ator social com forte capacidade institucional para apreender as necessidades fundamentais da sociedade visando à produção, sistematização e socialização do saber, para ampliar e aprofundar a formação do ser humano (UFJF, PDI, 2009-2013).

Ainda, segundo o mesmo documento, em relação a sua missão

[...] a UFJF tem como missão, mobilizar e disponibilizar os diferentes saberes para a promoção do desenvolvimento regional, considerando a vocação e as peculiaridades da Zona da Mata mineira, contribuindo também para a base do desenvolvimento nacional, mantendo o compromisso com a preservação dos valores éticos, políticos, culturais, sociais e ambientais de uma sociedade pluralista, democrática e republicana com a participação e fomentação do desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional responsabilizando-se pela formação de cidadãos em todos os níveis de formação, em especial de Recursos Humanos voltados para ações no Ensino, Pesquisa e Extensão (UFJF, PDI, 2009-2013).

Nesse sentido, com o objetivo de manter seu padrão de qualidade, a UFJF investe em tecnologia, destinada tanto ao ensino quanto à pesquisa e viabiliza a construção e manutenção de centros avançados de pesquisa, permitindo aos seus

alunos que se desenvolvam e conquistem uma excelente formação profissional, aliada a uma formação cidadã.

Ademais, enquanto instituição comprometida com a promoção do conhecimento e da cultura, a UFJF vem se desenvolvendo e expandindo, sendo que no ensino da graduação houve um aumento de 64% nas vagas oferecidas no período de 2007-2011, partindo-se de 2.126 vagas em 2007 e chegando-se a 3.495 vagas de ingresso na instituição em 2011 (UFJF/RELATÓRIO DE CONTAS, 2011)

Atualmente a instituição agrega mais de 40 cursos de graduação (39 presencias e 08 cursos à distância), 30 de mestrado e 14 de doutorados que, juntamente com as especializações, MBA e residências contemplam mais de 20.000 alunos. A UFJF também possui um programa de intercâmbio que atrai estudantes de todo o país e do exterior, o que a torna uma das maiores instituições do Brasil. Também mantém o Hospital Universitário(HU), que é o campo de ensino e treinamento para os estudantes dos cursos de Medicina, Fisioterapia, Odontologia, Psicologia, Farmácia e Bioquímica, Enfermagem e Serviço Social (UFJF, 2010).

Além dos cursos de graduação e pós-graduação, a UFJF também oferece cursos da modalidade de ensino a distância (EaD), tanto na graduação como na pós-graduação, como acontece com o Programa de Pós Graduação Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que possui duração de dois anos, com atividades presenciais e à distância (UFJF,2010).

Cumprе salientar que, com todas as mudanças na UFJF, cada vez mais a Instituição vem sendo considerada como centro de referência acadêmica, de pesquisa e na prestação de serviços a toda a comunidade da região.

#### **1.4. Adesão da UFJF ao REUNI**

A adesão ao REUNI, conforme os dados fornecidos pelo Ministério da Educação (MEC), ocorreu no âmbito das 54 Instituições de Ensino Superior existentes no Brasil (MEC, 2010).

Vale salientar que essa adesão se manifestou de diversas formas nas

IFES e, por vezes, nem sempre de forma pacífica ou democrática.

Na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) a adesão ao REUNI foi marcada por protestos dos estudantes que invadiram a Reitoria, exigindo que tal proposta de adesão fosse levada a toda a comunidade acadêmica e não somente ao Conselho Universitário da instituição (MELO *et al*, 2010).

Semelhante processo de adesão ao REUNI aconteceu na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde a proposta também não abrangeu discussões com a comunidade acadêmica, principalmente, com o corpo discente, sendo aprovada somente pelo Conselho Universitário. Como forma de protesto, os estudantes invadiram a Reitoria da UFRJ, alegando a ilegitimidade de tal adesão, visto que a mesma não passou por discussões que envolvessem o corpo discente (MELO *et al*, 2010).

Na Universidade Federal do Sergipe (UFS) a adesão ao programa também não contou com a participação discente, envolvendo discussões apenas no âmbito do Conselho do Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEPE), que culminou com a invasão dos estudantes no prédio da reitoria no dia da votação, fazendo com que o Reitor e os demais conselheiros se reunissem em outro local para a referida votação (MELO *et al*, 2010).

As autoras enfatizam também que na Universidade Federal da Bahia (UFBA), o Reitor elaborou uma carta explicativa sobre o REUNI e distribuiu a toda a comunidade acadêmica, informando sobre os benefícios que tal adesão traria para a Instituição. Mesmo assim ocorreram manifestações contrárias ao Programa, que culminaram com a invasão dos estudantes ao local da votação.

Na UFJF, a adesão ao REUNI se consubstanciou em um Projeto de Proposta que foi apresentado e aprovado no Conselho Superior, embora também passado também por momentos de tensão, devido a não concordância dos estudantes em alguns pontos do programa de adesão.

Sendo assim, a partir de 2007, o panorama das universidades públicas do país que aderiram ao REUNI passaram por mudanças na busca da retomada do crescimento do ensino superior e da ampliação do acesso e da permanência do aluno nas instituições.

Diante desse cenário, a UFJF assumiu uma nova dimensão, exigindo uma gestão ainda mais capaz de lidar com todas essas modificações trazidas pelo REUNI.

Para Mintzberg (2010), os gestores que atuam no sistema de educação como um todo, desde as instâncias mais altas da rede de ensino até as unidades escolares, são responsáveis por um conjunto de mudanças, tais como a mudança de paradigmas de organização e de gestão; a mudança de cultura; a mudança de modelo de gestão e a mudança das práticas que levarão à construção da gestão participativa e da autonomia das unidades desse sistema.

Tais exigências representam um enorme desafio para os diretores universitários, uma vez que os mesmos representam os agentes de mudanças nas Instituições de Ensino, principalmente, nas unidades acadêmicas.

Na UFJF, desde a sua adesão ao REUNI, ocorreram diversas mudanças em sua estrutura física e acadêmica, que podem ser delineadas na tabela 01 a seguir, conforme apresentado em seu relatório de gestão em abril de 2011:

Tabela 01 – Obras/equipamentos pactuados e realizados na UFJF entre 2008-2010

Ações da UFJF	Período		
	2008	2009	2010
Obras e Equipamentos pactuados – REUNI (em R\$)	5.373.669	14.530.600	14.875.240
Obras e Equipamentos realizados – REUNI (em R\$)	5.290.471	19.832.483	18.922.379

Fonte: Relatório de Gestão 2010 da UFJF (adaptado pelo autor)

No período de 2008 a 2010, os investimentos executados na UFJF foram maiores que os pactuados em seu plano de adesão, refletindo na ampliação e reforma dos espaços acadêmicos (construção de novas unidades acadêmicas, salas de aulas, laboratórios, etc.) e na compra de equipamentos e móveis (UFJF/RELATÓRIO DE CONTAS, 2011)

Além disso, ocorreu um aumento no número de vagas na graduação, no período de 2007 a 2011 (tabela 02), sendo que em 2011 foram mais de três mil

vagas e mais de 14.800 alunos matriculados (tabela 03) na UFJF (UFJF/RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 2012).

Tabela 02 -Vagas da graduação na UFJF no período de 2007-2011

Ano	2007	2008	2009	2010	2011
Vagas	2.126	2.140	2.496	3.028	3.495

Fonte: UFJF/ Relatório de Autoavaliação Institucional, 2012

Tabela 03 – Alunos matriculados na UFJF em 2011

Doutorado	285
Mestrado	1.165
Especialização	nd
Graduação presencial	11.783
Graduação à distância	1.347
Mobilidade acadêmica	4
Convênios	9
Disciplinas isoladas	239
Total	14.831

Fonte: UFJF/ Relatório de Autoavaliação Institucional, 2012

\*nd: não divulgado

Tabela 04 – Alunos matriculados na UFJF em 2013

Doutorado	402
Mestrado	1.201
Especialização	2.095
Graduação (presencial e à distância)	13.105

Fonte: SIGA / UFJF

Vale salientar também a aprovação de algumas medidas importantes pelo Conselho Setorial de Graduação da UFJF, tais como, a revisão do Regulamento Acadêmico de Graduação (RAG) e a alteração do processo seletivo de ingresso na UFJF, utilizando-se do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) em substituição à primeira fase do Vestibular; e a adoção de reserva de vagas para seleção através do Sistema de Seleção Unificado (SISU/MEC) (UFJF/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

No âmbito da pesquisa, a UFJF também apresentou um crescimento no período de 2006 a 2011, impulsionado também pela contratação, através de concurso público, de mais docentes com titulação de Doutor, que foram alocados também nos programas de pós-graduação *stricto sensu* da instituição (UFJF, RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 2012).

No final de 2012, a UFJF possuía 1050 docentes do quadro permanente do Ensino Superior, dos quais 788 são doutores e 207 mestres (tabela 04).

Tabela 05 - Titulação docente na UFJF- 2007-2012

	Dez./2007	Dez./2008	Dez./2009	Dez./2010	Dez./2011	Dez./2012
Graduação	22	22	20	18	16	14
Especialização	84	73	67	57	48	41
Mestrado	187	168	163	198	213	207
Doutorado	469	487	554	681	737	788
Total	762	750	804	954	1014	1050

Fonte :UFJF/Relatório de Autoavaliação Institucional, 2012.

No âmbito dos programas de bolsa de Iniciação Científica (IC), a UFJF obteve um crescimento tanto na graduação (IC graduação) quanto para os alunos do ensino médio e profissionalizante, que são orientados em projetos de pesquisa por professores da instituição, conforme tabela 06.

Tabela 06 – Bolsas de Iniciação Científica na UFJF – 2007/2012

Modalidade	2007	2012
PIBIC/CNPq	100	158
PROBIC/FAPEMIG	100	120
BIC/UFJF	180	400
IC Graduação	380	678
PROBIC-Jr	40	70
IC Júnior	40	70
Total de bolsas de IC	420	748

Fonte: UFJF/ Relatório de Autoavaliação Institucional, 2012

Desde a adesão ao REUNI, na UFJF os efeitos do Programa podem ser percebidos pelo aumento da estrutura física, maior contratação de recursos humanos e elevação do número de vagas, tanto na graduação quanto na pós-graduação na Instituição.

### 1.5 A gestão na Unidade Acadêmica da UFJF

Na década de 1990, o Estado brasileiro passou por várias reformas, visando à diminuição do tamanho e da interferência do mesmo em funções considerada como atípicas.

Conforme os termos de ajustes com o Fundo Monetário Internacional (FMI), a reforma do Estado brasileiro envolveu quatro finalidades básicas: redução do tamanho do Estado; redefinição do seu papel regulador; recuperação da governança e da sua capacidade financeira e administrativa; aumento da governabilidade ou da capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar. Nessa nova fase de prestação de serviços públicos, o Estado Brasileiro deixou de ser um Estado executor, passando a ser um Estado regulador. (COVAC, 2010).

Segundo o autor, em 1994 a desestatização no país começa a tomar contornos mais definidos, com a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado idealizado em 1995 por intermédio do MARE.

Nesse sentido, o contrato de gestão foi o instrumento preconizado pela reforma do Estado para introduzir um conjunto de mudanças na forma de gerir a administração pública, na medida em que se estabeleciam, dentre outros, indicadores de desempenho, prazos e responsabilidades. A lógica do contrato estava baseada em resultados, obtidos com racionalidade, eficiência e eficácia do gasto público (ARAUJO; PINHEIRO, 2010).

No esteio das reformas do aparelho estatal, o sistema educacional também reproduziu o impacto dessas mudanças e é esse novo paradigma que vai orientar o processo de reformulação do ensino superior.

Sendo assim, a decisão de implantar o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), que tinha em seu bojo um acordo de metas, refletiu os rumos do ensino superior no país, como parte integrante do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), base da política educacional brasileira, que possuía como objetivo a viabilização do Plano Nacional de Educação (PNE).

Nesse sentido, as Universidades Federais que aderiram ao REUNI tiveram que planejar sua expansão, associadas ao aumento de vagas na graduação e pós-graduação, associando investimentos de capital e expansão do corpo docente. A política de expansão das IFES foi embasada em um contrato de gestão e acordo de metas no qual a responsabilização dos gestores pelo cumprimento das mesmas tornou-se ainda mais importante para a implementação do REUNI.

Os gestores da UFJF também sofreram os impactos de expansão do REUNI no bojo de suas unidades acadêmicas. Atualmente, o campus de Juiz de Fora possui 19 unidades acadêmicas, sendo que o gestor é o responsável máximo dentro das mesmas. Tal gestor é constituído por um professor de carreira, eleito de forma democrática pela comunidade acadêmica para cumprir um mandato de 04 anos, podendo ser reconduzido por igual período.

Conforme preceitua o art.26 do Regimento Interno da UFJF, compete ao gestor:

- a) convocar e presidir as reuniões da Congregação e do Conselho da Unidade;

- b) encaminhar aos órgãos superiores os processos da unidade que dependam de decisão superior;
- c) instaurar, propor ou determinar ao órgão competente a abertura de processo administrativo disciplinar ou de sindicância nos termos da legislação aplicável;
- d) exercer o poder disciplinar no âmbito da unidade;
- e) representar a unidade nos colegiados superiores competentes;
- f) responder pelo material e bens sob sua guarda;
- g) executar e fazer executar as decisões dos órgãos superiores, da Congregação e do Conselho da Unidade;
- h) distribuir os servidores técnicos- administrativos lotados na Unidade, de acordo com as necessidades do serviço;
- i) fiscalizar a execução do regime didático, zelando, junto aos Chefes de Departamentos e Coordenadores de Curso, pela observância rigorosa dos horários, programas e atividades dos professores e alunos;
- j) apresentar ao Conselho de Unidade relatório anual das atividades acadêmicas, administrativas e financeiras da unidade (UFJF, 1998).

Com a adesão ao REUNI, a UFJF expandiu o número de vagas na graduação, respondendo, de 2008 a 2011, a esse crescimento, investimentos na construção de salas de aulas, bibliotecas, laboratórios e aquisição de equipamentos. A expansão projetada para os anos de 2009-2013 aumentará o custeio anual da UFJF, possibilitando a contratação de professores, funcionários e a concessão de bolsas de mestrado, doutorado e de assistência estudantil (UFJF/RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, 2012).

Com base nos dados apresentados ao longo desse capítulo, acreditamos que os resultados obtidos com o REUNI estão associados, principalmente, a mudanças na forma de gestão das universidades. Sendo assim, a responsabilização dos gestores das unidades acadêmicas da UFJF que aderiram ao REUNI tornou-se ainda mais importante, associadas à busca pela maior eficiência e eficácia na administração pública e ao cumprimento das metas preconizadas pelo Plano, conforme estabelecido no Termo de Acordo de Metas, nº22 em 29 de outubro de 2007.

## **2 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA GESTÃO DAS UNIDADES ACADÊMICAS DIANTE DA EXPANSÃO DA UFJF**

A instituição do REUNI e a adesão das universidades federais ao programa significou uma mudança na política educacional superior, uma vez que se condicionou a liberação de recursos financeiros para as IFES, conforme o cumprimento dos objetivos, metas e prazos estabelecidos no acordo firmado com o MEC.

As universidades que aderiram ao REUNI tiveram autonomia na elaboração dos seus projetos de expansão e reestruturação, de acordo com as suas especificidades, tal como aconteceu na UFJF.

Nesse cenário, os gestores universitários passaram a ter que demonstrar ainda mais a sua capacidade de adaptar-se às transformações trazidas com o REUNI, enfrentando os desafios impostos em sua gestão, principalmente em relação às condições de infraestrutura e de recursos humanos existentes nas IFES.

Sendo assim, o presente capítulo irá abordar o referencial teórico, os aspectos metodológicos e a análise dos resultados obtidos.

### **2.1 Referencial Teórico**

Durante o desenvolvimento desta dissertação, e pelo fato da mesma se tratar da propositura de um plano de ação educacional, cumpre salientar que a revisão contida objetivou constituir bases teóricas para a análise dos dados da pesquisa de campo e para subsidiar o desenvolvimento do capítulo 3, não se esgotando, portanto, todo o arcabouço literário existente sobre o tema abordado.

Sendo assim, nesta seção o referencial teórico foi dividido nos seguintes temas: planejamento da educação superior, planejamento na UFJF, modelos de gestão pública e reconfiguração da gestão universitária.

#### **2.1.1 O Planejamento na Educação Pública Superior**

O planejamento tem se constituído em um grande desafio para as organizações públicas e privadas. Mais que mudar valores, incorporar novos conhecimentos, em meio à globalização e às inovações tecnológicas, tornou-se imperioso para todos os setores. Para Drucker (2002), planejamento pode ser caracterizado como

[...] processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões [...] (DRUCKER, 2002, p.136).

Existem vários enfoques e teorias sobre o planejamento, sendo que dentre eles o planejamento estratégico e o planejamento participativo assumem grande importância nos sistemas educacionais, tanto nas escolas quanto no ensino superior público.

O planejamento participativo enfatiza o processo destinado à consecução de determinada ação ou política pública; enquanto que o planejamento estratégico enfatiza os resultados obtidos (LUCK, 2000).

Além disso, o planejamento estratégico aborda o primeiro nível de planejamento, que integrado e interdependente ao planejamento tático e operacional, compõe o planejamento organizacional (MACHADO, 2011b). Para a autora o planejamento estratégico assume algumas características próprias, pois serve de base para a tomada de decisões e para ações em toda a organização; é de responsabilidade dos gestores dos altos níveis da organização (nível estratégico); e é o instrumento utilizado pelos gestores para traçar objetivos e diretrizes de longo prazo para a organização, monitorando ainda os resultados obtidos.

Já o planejamento tático contempla objetivos e planos de médio prazo para a organização, sendo de responsabilidade do gestor do setor/área. O planejamento operacional consiste na elaboração de planos e metas de curto prazo para a organização, exigindo a participação e responsabilidade de todos os gestores e membros da organização (MACHADO, 2011b).

Vale salientar que no planejamento organizacional é o planejamento estratégico que identifica a Instituição, definindo sua missão, sua filosofia de trabalho, a estrutura de sua gestão e a sua forma de avaliação. A sua

implementação em uma organização pública requer o estudo sobre eficiência, eficácia e efetividade (MACHADO, 2011b).

A eficácia constitui uma medida normativa com foco nos resultados, enquanto que a eficiência prioriza a utilização dos recursos utilizados na obtenção dos resultados, ou seja, é uma relação entre custos e benefícios, que prioriza a melhor maneira de se obter o melhor resultado possível. O ideal é ser eficiente e eficaz (CHIAVENATO, 1994). No setor público também se pode verificar a efetividade, que consiste nos benefícios que determinada política pública traz à população.

Mas, é necessário se levar em consideração as diferenças existentes nas organizações, cujos objetivos, metas e prioridades também alteram o planejamento estratégico de cada uma delas. No setor público, o planejamento estratégico está relacionado, dentre outros, com a prestação de um serviço público de qualidade, presteza no atendimento às demandas da sociedade e transparência pública (REZENDE, 2009).

Sendo assim, o planejamento estratégico deve ser visto como um processo contínuo que no âmbito das universidades públicas necessita ser desenvolvido de forma participativa (SANTOS *et al*, 2009). Segundo os autores, são poucas as universidades brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento de gestão universitária. Ressaltam também que, as universidades públicas brasileiras estão inseridas num contexto de mudanças econômicas, políticas e sociais, devendo estabelecer objetivos, metas e prioridades a serem seguidas, assim como a adoção de um planejamento estratégico e participativo. Este se constitui em um dos principais desafios para os seus gestores.

Nas universidades públicas, o planejamento estratégico assume algumas dimensões específicas, pois para a sua implantação, deve-se ser levado em conta as peculiaridades existentes nas mesmas, tais como, os recursos humanos existentes e o ambiente interno e externo. Além disso, a missão das universidades depende dos recursos disponíveis e das políticas públicas; a clientela das universidades corresponde à sociedade que demanda por eficiência e eficácia nos serviços e as universidades podem priorizar algumas áreas, evoluindo gradativamente para outras (BODINI, 1998).

No Brasil, o planejamento das IFES tem sido feito através do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), segundo a Lei 10.861 de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), de forma a contemplar as suas ações, estratégias, metas, objetivos e plano de gestão. Além disso, as universidades devem adotar em seus planejamentos, a diretrizes constantes na Constituição Federal de 1988; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no Plano Plurianual (PPA), na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Plano Nacional de Educação (PNE) e nas demais leis que regem sobre o assunto.

De acordo com o MEC, o PDI identifica a instituição superior em sua filosofia de trabalho, sua missão, em suas diretrizes pedagógicas, em sua estrutura organizacional e nas atividades acadêmicas que as instituições desenvolvem ou pretendam desenvolver (BRASIL,2002).

Pode-se dizer que o PDI corresponde ao planejamento estratégico das universidades, que além de estabelecer as ações futuras, constitui-se em uma importante ferramenta de gestão para as universidades (DEUS, 2008).

Vale ressaltar também que, “qualquer que seja a abordagem adotada de planejamento estratégico, o mesmo irá exigir dos gestores universitários mais do que o domínio de habilidades técnicas ou mesmo de competências no trato dos interesses dos indivíduos e dos grupos” (FALQUETO, 2012).

Entretanto, alguns fatores podem dificultar o planejamento estratégico nas universidades, tais como excesso de formalismo, falta de respaldo da comunidade universitária e a dificuldade de se encontrar líderes universitários capazes de enfrentarem riscos, desafios e de lidarem com as mudanças necessárias. (VIANNA, 2004). Segundo a autora, a implementação do planejamento estratégico nas universidades também possui facilitadores

Entre as forças facilitadoras da implantação do Planejamento Estratégico figuram, entre outras, o dinamismo e a constante adaptabilidade das ações planejadas gerando a necessidade de sempre direcionar o funcionamento da instituição às exigências do mercado do futuro, buscando alternativas para adequar à essas novas exigências a sua estrutura e o seu funcionamento; a importância de orientar a ação universitária por princípios racionais, ágeis e críticos, de forma a fortalecer sua missão e alcançar seus objetivos; a conduta organizada e de parceria que deve imbuir todas as pessoas integradas, de forma coletiva e participativa, na sua efetivação (VIANNA,2004,p.09).

A implantação do planejamento estratégico nas universidades é um grande desafio, uma vez que todos os seus membros devem estar envolvidos e participando ativamente. Exige, dentre outros, a comunhão de ideias, o compromisso e a responsabilidade social, além da capacidade dos seus gestores em lapidar as arestas existentes (VIANNA, 2004).

### 2.1.2 O Planejamento na UFJF

Um dos grandes desafios de gestão nas universidades federais tem consistido na sua capacidade de planejar, principalmente, com a adesão das mesmas ao REUNI. Daí a importância do planejamento no sistema educacional brasileiro.

Em meados de 2007, a UFJF elaborou o seu PDI, traçando um diagnóstico da instituição, estabelecendo os objetivos para o período de 2009-2013 e as propostas de metas e de ações que viabilizarão a UFJF atingir os objetivos delineados no referido Plano (UFJF/PDI,2007).

Além disso, teve como arcabouço legal amparo na Lei no 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação (LDB); Lei no 10.861/2004 que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); Decreto no 3860/2001; através do qual o Ministério da Educação iniciou o processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior (SESu/MEC), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A elaboração do PDI na UFJF coincidiu com a sua adesão ao REUNI, de forma que as decisões contidas no seu Plano - tais como a expansão física, aumento de vagas e cursos de graduação, maior contratação de técnicos e docentes e melhoria na qualidade de ensino e investimentos em infraestrutura - estivessem em sintonia com as metas pactuadas com o governo. Dentre os objetivos específicos para o período de 2009-2014 está a ampliação ao acesso ao ensino superior (UFJF/PDI, 2007).

“O REUNI contemplou um planejamento participativo em toda instituição. Foi aprovado no conselho superior por todos os diretores de unidades acadêmicas, que pressupõem ter sido aprovado em suas bases. Além disso, foi algo de muito bom para a instituição, pois

trouxe a mudanças de paradigmas e foi extremamente participativo e discutido internamente na UFJF” (ENTREVISTADO 5).

Tal fato demonstra a preocupação da UFJF em estabelecer um planejamento para a Instituição em consonância com as metas pactuadas no REUNI, de forma que contemple todos os atores educacionais e a comunidade em geral.

A UFJF também estabeleceu com principal missão a formação de recursos humanos, tanto a nível de graduação como de pós-graduação, tendo como objetivo institucional, conforme consta em seu Relatório de Contas (2011):

fortalecer e articular as ações da graduação com os demais níveis de ensino da UFJF, bem como sua vinculação com a pesquisa e extensão de forma que a formação oferecida pela UFJF permita um amplo desenvolvimento cultural, econômico, social e ambiental. Da mesma forma, é objetivo a consolidação e ampliação do sistema de pós-graduação *stricto sensu* no âmbito da Universidade (UFJF/RELATÓRIO DE CONTAS, 2011, p.38).

Além disso, a UFJF dentre os objetivos estratégicos da UFJF, pode-se destacar o incentivo à inovação pedagógica, à mobilidade acadêmica, à interdisciplinaridade, à flexibilização curricular e o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação; defender a educação enquanto um bem público, garantindo a qualidade de formação de pessoas em todos os níveis e áreas do conhecimento; manter a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão; incentivar, gerar e consolidar a produção de novos conhecimentos; e implementar uma modernização administrativa da UFJF (UFJF/RELATÓRIO DE CONTAS, 2011).

Cumprir ressaltar, também, que a implantação de um planejamento no bojo das IFES não é uma tarefa fácil. Cunha (1995) enfatiza que as principais dificuldades consistem na falta de estrutura de poder bem definida; interferência de questões políticas; falta de conhecimento e competências por parte dos gestores e necessidade de respaldo da comunidade universitária.

A implementação de um planejamento estratégico nas IFES, com o apoio de todos os atores envolvidos, orientando esforços individuais em uma mesma direção, é de suma importância em todas as etapas do processo, podendo significar uma alternativa eficaz na implementação do mesmo. Além disso, em várias etapas do planejamento estratégico deverão estar contidas informações pertinentes a várias

etapas e áreas do conhecimento, sendo que um processo participativo contribuirá na continuidade de tal programa nas universidades federais (CUNHA,1995).

### 2.1.3. Modelos de gestão pública

A universidade pública no Brasil, assim como todos os serviços públicos, passou por mudanças nos últimos anos, fruto, principalmente, das inovações tecnológicas.

O modelo de administração pública burocrática, que predominou a partir da década de 1930, limitou-se a uma hierarquia rígida, onde os serviços públicos tinham foco nos processos e não nos resultados. Tal modelo não satisfaz a demanda da sociedade por um serviço público de qualidade e acessível a todos.

Nesse contexto, a administração pública gerencial emergiu, principalmente, como forma de suprir tais necessidades no setor público.

Marcelino (2001) ressalta que nas universidades públicas, além das características gerenciais, ainda existem o modelo burocrático em suas estruturas administrativas, refletindo nos serviços prestados.

Sendo assim, devido à importância para o desenvolvimento das universidades públicas, será feito um breve estudo sobre os três principais modelos de gestão pública no Brasil: o modelo patrimonial; o modelo burocrático e o modelo gerencial.

#### 2.1.3.1 Administração Patrimonialista

Esse tipo de administração pública foi predominante durante o sistema colonial brasileiro, onde o setor público se confundia com o setor privado, devido à existência do nepotismo. Havia a prevalência do interesse privado sobre o interesse público, sendo que para o funcionário patrimonial a gestão da administração servia para dar respaldo aos seus próprios interesses.

Além disso, o patrimonialismo se caracterizava por um instrumento de poder do Estado centralizador, personalista em detrimento da universalidade e da igualdade. “O distanciamento do Estado dos interesses da nação, refletia o

distanciamento que havia dos interesses do restante da sociedade” (CAMPANTE, 2003).

A eficiência e a previsibilidade não existiam na administração pública patrimonial, sendo que normas impessoais e universais foram se instaurando, de forma que regulassem as relações sociais, trazendo mais segurança e objetivo mais bem definidos no serviço público (CAMPANTE, 2003).

A administração patrimonialista, consubstanciada na corrupção e no nepotismo, prevaleceu no Brasil até o surgimento da administração burocrática, que se instaurou através de um modelo de administração pública pautado na racionalidade e na técnica (BRESSER PEREIRA, 2006).

#### 2.1.3.2. Administração Burocrática

A administração burocrática no Brasil se consolidou após as reformas administrativas e políticas oriundas com a Revolução de 1930, cujos objetivos eram a racionalização e eficiência (PAIVA 2009).

Para Weber (2004), a burocracia representou uma forma eficiente de administrar o setor público, pois, dentre suas características, havia a impessoalidade, agilidade, continuidade, uniformidade, otimização dos recursos, formalidade; divisão do trabalho, onde os funcionários tinham direitos e deveres e predominava a hierarquia.

Alguns autores, como Castro (2007) e Romano (2006), argumentam que este modelo é o que mais se aproxima da estrutura e organização existente nas universidades públicas.

Corroborando com os autores, Mintzberg (2003) salienta que a universidade é uma burocracia profissional, pois existe a divisão do trabalho, impessoalidade, regras com a ausência de uma supervisão direta nos serviços executados.

Porém, o modelo de administração pública burocrática não eliminou formas patrimoniais ainda existentes no setor público e nas universidades. Pelo contrário, elas coexistiram na administração (LOPES, 1971).

A ausência de uma efetiva participação da população nas ações do Estado, excesso de formalidade e hierarquia contribuíram para o surgimento de um novo modelo de administração, denominado de administração pública gerencial.

### 2.1.3.3 Administração Pública Gerencial

A crise do Estado brasileiro teve início na década de 1970, acentuando-se ainda mais na década de 1980, onde se questionou o papel interventor do estado na economia, uma vez que o modelo de Estado coordenador do desenvolvimento econômico do país mostrava-se incapaz de solucionar problemas, tais como, de ordem fiscal e administrativo, tendo em vista a existência de excesso de burocracia na administração pública (DEUS,2008).

Daí a necessidade de se reformar o aparelho estatal, a fim de tornar a administração pública mais eficiente, eficaz e condizente com as transformações mundiais e com o processo de globalização da economia.

Nesse processo de mudança, ocorreu a redefinição do papel do Estado na economia, deixando de ser o condutor direto do desenvolvimento econômico e social do país, passando a ser apenas o regulador desse processo.

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (MARE, 1995, p.12).

Sendo assim, a implementação da reforma do aparelho estatal teve como objetivo principal a transformação do modelo burocrático de administração pública para um modelo gerencial, que conforme Deus (2008) traria mudanças na estratégia de gestão, estando voltada para resultados e com foco no atendimento às demandas do cidadão.

Macebo (1998) também afirma que com a reforma do aparelho estatal o modelo gerencialista de gestão, pautado na eficiência, eficácia e produtividade, contribuiu para fortalecer aspectos economicistas na gestão universitária, que manifestou-se nos contratos de gestão e nas avaliações centradas nos índices de produtividade.

Nesse contexto de mudanças, vale destacar que o PDRE preconizou a descentralização da administração pública e a delegação de autoridade, através da criação de agências reguladoras e de organizações sociais, controladas por contratos de gestão.

Oliveira *et al* (2007) salienta que:

A ênfase em resultados, orientação central das organizações privadas, despertou a necessidade de avaliações de desempenho que exigiram: a delimitação das áreas de atuação do Estado, o estabelecimento de metas para agências governamentais, a determinação de objetivos para gestores de programas, a aferição da produção (confronto entre desempenho e objetivos) e a mensuração de resultados (avanços rumo à solução dos problemas-chave de cada órgão). O foco no cidadão-consumidor buscou direcionar a atenção dos provedores de serviços públicos para as necessidades dos beneficiários em detrimento das demandas da burocracia. Essa orientação, que ainda desafia a inventividade estatal, implica em tratá-los como contribuintes e formuladores de políticas (pois delegam poder aos governantes) que esperam da gestão pública eficiência (e não apenas eficácia) e responsabilização política (OLIVEIRA ET AL , 2007, p.8).

Sob a égide da modernização da administração pública e supremacia do interesse público, a administração gerencial emergiu como forma de desburocratizar a serviço público, trazendo mais eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados.

Porém, Oliveira *et al* (2007) destaca que, esse modelo gerencial de administração pública implantado no Brasil tem como limites a centralização das decisões e a utilização de teorias internacionais de reforma e de administração do serviço público, não sendo capaz de torna-los mais acessíveis à população.

#### 2.1.4 Reconfiguração da gestão universitária

Com a adesão das universidades federais ao REUNI ocorreram mudanças na estrutura e gestão das mesmas. Dessa forma, segundo Chaves e Mendes (2009), estabelece-se um novo modelo acadêmico cuja produtividade e eficiência passam a ser os objetivos principais e contribuem na transformação da universidade numa prestadora de serviços, com estrutura de gestão voltada para a arbitragem de contratos e com a diminuição da responsabilidade do Estado pelo seu custeio.

Por meio da reconfiguração da gestão, o *ethos* universitário é alterado e cada vez mais a educação superior torna-se uma mercadoria a ser “negociada” no mercado competitivo internacional. Essa situação justifica-se para os neoliberais sob a alegação dos déficits educacionais que, na ótica desses, seriam decorrentes dos problemas de má gestão, daí a necessidade dos contratos de gestão (CHAVES E RIBEIRO, 2012, p.13).

As autoras destacam a adoção do paradigma gerencial de resultados na gestão das universidades públicas federais, ou seja, ocorre um modelo de gestão inspirado na atividade empresarial, procurando transferir a administração dessas instituições para uma estrutura onde o poder público passa a ser definido como um parceiro que contratualiza com as universidades.

O REUNI ao promover nas universidades públicas federais contratos de gestão, através do Termo de Compromisso, denominado Acordo de Metas, condicionou o recebimento de verbas públicas mediante o cumprimento de metas. Estabeleceu uma lógica gerencial nas IFES tornando-a dependente do cumprimento de metas dentro de prazos estabelecidos, por meio de indicadores quantitativos (CHAVES E MENDES, 2009).

Com a criação do REUNI o governo implementa a Reforma do Estado preconizada por Bresser Pereira introduzindo um novo modelo de organização e gestão nas universidades públicas, fundamentado no paradigma gerencialista de administração via contratos de gestão, com vistas a ajustar essas instituições à lógica produtivista de privatização e mercantilização de bens e serviços acadêmicos (CHAVES E MENDES, 2009, p.65).

Porém, as autoras salientam que tendo em vista que o REUNI está assentado na ideia de responsabilização da gestão das universidades e no financiamento associado à execução de metas, estabeleceu-se a idéia de que a universidade moderna seria aquela capaz de prestar serviços, através de cooperação com a sociedade civil, retirando parte da responsabilidade do setor público por seu custeio. Nesse contexto, o melhor gestor seria àquele capaz de promover mais parcerias e captar mais recursos no mercado.

Na UFJF, com o crescimento da Instituição e a expansão de vagas na graduação, a administração superior ressaltou que logrou êxito a parceria com o MEC, que cumpriu a sua parte no contrato de metas preconizado pelo REUNI, havendo a liberação de recursos financeiros, que proporcionou o crescimento da

Instituição. Além disso, o MEC promoveu suplementações orçamentárias para a manutenção das atividades e programas de investimentos na UFJF, sempre que foi necessário (UFJF/RELATÓRIO DE GESTÃO, 2010).

Em face a todas essas mudanças com a implementação do REUNI, a proposta da UFJF buscou uma reordenação das suas estruturas de gestão, dando continuidade na implementação das medidas de aperfeiçoamento da sua estrutura organizacional, conforme traçado em seu PDI. A atuação dos gestores, em parceria com os professores e técnico-administrativos, será de suma importância para implementação das mudanças necessárias à gestão.

## **2.2 Aspectos Metodológicos**

Nesta seção, será apresentado o método de pesquisa utilizado no presente trabalho: tipo de pesquisa realizada - como os dados foram coletados, analisados – objeto de estudo e aplicação de entrevistas semiestruturadas.

### **2.2.1 Tipo de Pesquisa**

Demo (2010) salienta a existência de duas abordagens, sendo: qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa é tradicionalmente utilizada nas pesquisas em ciências sociais e pode ser considerado um estudo interpretativo de um fenômeno localizado socialmente, definido pela sua própria história.

Corroborando com o referido autor, Minayo (1994) ressalta que a pesquisa qualitativa aborda questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa “não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve na interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente” (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa tem caráter exploratório, promovendo uma interação dinâmica entre o objeto de estudo e o pesquisador. Além disso, permite

que o pesquisador elabore ideias e formule entendimentos, uma vez que se trata de uma pesquisa indutiva, respaldada em argumentos.

A realização da pesquisa qualitativa proposta neste trabalho ocorreu em duas etapas. Primeiramente, a coleta de dados primários foi feita por meio de entrevista, que é uma conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO,1994).

O tipo de entrevista utilizado foi a semiestruturada, que articulou perguntas fechadas e abertas, sendo que o entrevistado comentou sobre o tema proposto, sem respostas ou condições pré-determinadas pelo pesquisador.

Vale salientar que as entrevistas foram realizadas nos meses de maio, agosto e novembro de 2012 e que o objetivo inicial da mesma foi embasar a caracterização do caso em questão, permitindo uma análise situacional do REUNI no âmbito da UFJF.

A segunda etapa constitui na coleta de dados secundários, que foram obtidos tanto em documentos, fornecidos pela UFJF e pela Unidade Acadêmica, quanto pelos sites institucionais da UFJF, MEC, etc.

Além disso, o presente trabalho buscou respaldo teórico de autores e pesquisadores das temáticas sobre: REUNI, Gestão Pública, Perfil dos Gestores, Planejamento, Universidades Públicas Federais e Gestão Universitária.

Foi feito também uma análise da Legislação Nacional das Diretrizes Gerais do REUNI, do Programa de Desenvolvimento Institucional da UFJF (2009-2013), do Relatório de Gestão da UFJF (2010) e do Plano de Reestruturação proposto pela UFJF ao MEC.

Portanto, o Plano de Ação Educacional (PAE), objeto dessa dissertação, pautou-se sobre o estudo de caso que será discutido mais amplamente no capítulo 3. Os documentos constantes nas pesquisas bibliográficas corroboraram no processo de implementação e execução do REUNI na UFJF e deram respaldo às informações obtidas através das entrevistas semiestruturadas realizadas, que foram devidamente transcritas.

### 2.2.2 Objeto do Estudo e Amostragem

Uma amostra é tida como representativa da população objeto da pesquisa, quando a mesma reflete as características gerais da população da qual foi extraída.

Na pesquisa qualitativa, todas as pessoas que participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Como sujeitos da pesquisa, além de identificar os problemas, analisam-nos, discriminam as necessidades prioritárias e propõem ações mais eficazes (CHIZZOTTI, 1991).

Minayo (1994) salienta que na pesquisa qualitativa o critério fundamental não é o quantitativo, mas sim que o pesquisador seja capaz de compreender seu objeto de estudo e que o número de entrevistados deve ser representativo da população e não numérico como na pesquisa quantitativa.

Continua a autora que uma amostra ideal pode ser aquela que reflete as múltiplas dimensões do objeto de estudo e, portanto, é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

Sendo assim, no referido trabalho optou-se por entrevistar um grupo de gestores de institutos e unidades acadêmicas de cada grande área do saber, qual seja, Faculdade de Medicina (Ciências da Saúde), Faculdade de Direito (Ciências Humanas Aplicadas), Instituto de Ciências Humanas (ICH) e Instituto de Ciências Exatas (ICE) que aderiram ao REUNI. Além disso, devido à importância do tema, optou-se também por entrevistar um membro da equipe da gestão do atual reitor, dada a sua importância e grande responsabilidade na adesão da UFJF ao REUNI.

### 2.2.3 Aplicação de Entrevistas Semiestruturadas

O agendamento das entrevistas, que foram usadas para embasamento das análises feitas nesta dissertação, foi feito por telefone e por meio de correio eletrônico, tendo sido marcado o horário de preferência do entrevistado, em seu local de trabalho. Vale salientar que algumas entrevistas foram remarçadas por mais de uma vez, em virtude da agenda de compromissos de alguns dos entrevistados.

As entrevistas duraram, em média, entre 40 e 60 minutos e embora tenha se pautado em um roteiro previamente elaborado pelo pesquisador, as mesmas

aconteceram com liberdade de abordagem do assunto pelo entrevistado, sendo que a entrevistadora intervinha somente esclarecendo alguns aspectos pontuais. Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra pela autora.

De forma geral, as entrevistas foram direcionadas para os segmentos da universidade que estão envolvidos no contexto do REUNI. Os entrevistados estão descritos no quadro abaixo, salientando seus respectivos cargos, à época da entrevista. Para fins de preservação da identidade dos mesmos, estes foram identificados, no decorrer do texto, pelo termo “Entrevistado” e o número sequencial por entrevistas, conforme caracterizado no quadro 1.

Quadro 1: Relação de Entrevistados

	Formação	Cargo
Entrevistado 1	Doutorado	Gestor
Entrevistado 2	Doutorado	Gestor
Entrevistado 3	Doutorado	Gestor
Entrevistado 4	Doutorado	Gestor
Entrevistado 5	Doutorado	Pró-Reitor (gestão atual)

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas seguiram a ordem da disponibilidade dos professores para o agendamento. As respostas foram gravadas, transcritas e utilizadas para a redação das subseções, a seguir.

### 2.3 Análise e Interpretação dos dados

A reconfiguração da educação superior brasileira, principalmente, com a instituição do REUNI e adesão das IFES ao mesmo trouxe alterações substanciais na organização das universidades federais, incidindo diretamente em todos os âmbitos de sua gestão.

No âmbito da UFJF, embora tenha ocorrido um crescimento da instituição desde a adesão ao REUNI, a gestão no âmbito das unidades acadêmicas passou por mudanças e dificuldades de adaptação a esse crescimento expressivo da Instituição, tanto na sua estrutura física quanto no seu quadro de recursos humanos, exigindo ainda mais habilidades e competências dos seus gestores.

Na análise e interpretação dos dados, os temas abordaram a qualificação dos gestores; a motivação para ser gestor na unidade acadêmica; o papel do gestor em uma unidade acadêmica; a implementação do REUNI na UFJF; os desafios à gestão acadêmica frente à adesão da UFJF ao REUNI e o resultado do REUNI nas unidades acadêmicas estudadas nesta dissertação.

Os resultados da pesquisa ajudaram a fornecer parâmetros para a construção de um diagnóstico sobre o REUNI na UFJF e os principais desafios enfrentados pelos gestores, servindo de ponto de partida para a elaboração da proposta de intervenção apresentada no capítulo 3.

### 2.3.1 Qualificação dos gestores

Todos os gestores entrevistados, antes de se tornarem dirigentes em sua unidade, percorreram uma trajetória profissional acadêmica e gerencial respeitável frente à comunidade, sendo que todos ocuparam outros cargos de gestão anteriormente, tais como, chefias de departamento, coordenação de pós-graduação e coordenação de graduação.

Quanto ao tempo de trabalho na Universidade, os gestores entrevistados estão, no mínimo, há dez anos na Instituição, sendo que todos os entrevistados foram reeleitos, ocupando, portanto, seu segundo mandato.

Vale salientar também que todos os gestores entrevistados fazem parte do corpo de docentes efetivos da UFJF e possuem titulação de doutor, sendo que os cargos de gestão ocupados correspondem à direção de unidade acadêmica ou institutos.

### 2.3.2 Motivação para ser gestor na unidade acadêmica da UFJF

Foi perguntado para todos os gestores entrevistados qual foi a sua motivação para ser diretor. A análise das respostas dos mesmos evidencia que fatores políticos e a motivação pessoal tiveram papel importante em sua decisão.

[...] na época eu tinha retornado do doutorado e fui convidado a me candidatar a diretor. Era o momento da universidade, pois tinham eleições para reitor da UFJF no mesmo ano que eu tinha voltado do doutorado. Eu dei apoio à candidatura de um reitor que perdeu. Enfim, foi uma motivação política que não se concretizou. Associado a isso, havia uma grande preocupação minha com os cursos de graduação associados a vários problemas de infraestrutura na Unidade. Isso foi um motivador para que eu me candidatasse também. Enfim, houve a motivação política conjugada a essa preocupação minha com o desejo de mudanças na Unidade. (ENTREVISTADO 4).

[...] a minha motivação para ser diretor adveio da minha trajetória enquanto professor pesquisador e o desejo de querer mudanças na Unidade Acadêmica (ENTREVISTADO 1).

Assim, pode-se perceber a motivação pessoal ou política para o gestor exercer suas funções na Instituição foi decisiva na sua candidatura. Apesar da motivação, Maslow (1996) salienta que a mesma é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

Bergamini e Coda (1995) asseveram que as pessoas possuem impulsos motivacionais diferentes e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo. Portanto, a motivação varia tanto entre pessoas quanto numa mesma pessoa em tempos diferentes.

Com a instituição do REUNI nas IFES, onde as mesmas podem propor seus planos de reestruturação e expansão, ocorreu uma série de mudanças institucionais, exigindo-se ainda mais competências dos gestores universitários.

Vale salientar que, para se eleger ao cargo atual, do total de entrevistados, dois foram convidados à candidatura e dois se candidataram espontaneamente. Constatou-se, também, através das respostas e comentários dos gestores, que há espaço para iniciativa pessoal em assumir cargos, mas essa iniciativa está sempre condicionada às boas relações do futuro candidato ou futuro gestor e de suas competências e experiência percebidas pelos que trabalham ao seu lado, não importando a idade do mesmo.

[...] Eu não posso reclamar de apoio interno, porque eu tive mesmo. O perfil do gestor dentro da UFJF tem que ser daquele que negocia e tem autoridade. Sem autoridade não implementa nada, mas tem que saber negociar (ENTREVISTADO 4).

### 2.3.3 O papel do gestor em uma unidade acadêmica da Universidade Federal

A análise das respostas fornecidas pelos gestores entrevistados demonstrou que o papel do gestor em uma unidade acadêmica vai desde o cumprimento de tarefas burocráticas ao desempenho de ações estratégicas para a unidade, sendo que o seu perfil também exerce importância na tomada de decisões.

O perfil do gestor influenciou sim na adesão ao REUNI pela unidade acadêmica, inclusive com mudanças de estrutura e na parte acadêmica e curiosamente todos os diretores que aderiram ao REUNI e que se candidataram novamente foram reeleitos (ENTREVISTADO 4).

[...] ser diretor de uma unidade acadêmica implica em ser o 'condutor' de políticas institucionais, exige uma posição de liderança e de promoção de mudança de mentalidade dentro da unidade acadêmica e não somente atividades burocráticas, tais como aprovação de requisições, troca lâmpadas queimadas, etc. Ser diretor é traçar políticas e ações para um período certo de mandato. Dentre desse planejamento existe atividades meramente executivas, como um condomínio, pois isso tudo só faz sentido se houver uma política maior, se houver planejamento para o futuro da unidade acadêmica. É pensar a unidade acadêmica no contexto institucional, político, econômico e social (ENTREVISTADO 1).

A resolução de problemas cotidianos e rotineiros demonstrou ser também uma constante na função exercida pelos gestores

[...] à frente da direção temos que lidar com questões administrativas, burocráticas, financeiras, de pessoal, de infraestrutura do prédio. Tem que saber de tudo (ENTREVISTADO 3).

[...] durante a construção do prédio eu acompanhei várias etapas de perto, inclusive tenho em minha sala um capacete que eu usava quando ia visitar as obras do prédio (ENTREVISTADO 4).

Associado ao desenvolvimento das atividades supramencionadas verificou-se também que o compete ao diretor representar a unidade acadêmica aos órgãos colegiados ou perante a sociedade

[...] como presidente da Congregação, eu não costumo convocar reuniões para debater assuntos simples, que eu mesmo posso decidir (ENTREVISTADO 1).

[...] eu sempre achei a UFJF muito rígida quanto ao seu regulamento/estatutos. Por isso, logo de cara eu comecei a promover uma série de debates sobre o REUNI aqui, com reuniões nos departamentos, no Conselho de Unidade e junto à comunidade acadêmica (ENTREVISTADO 2).

[...]a gente queria consolidar um projeto único – do REUNI -para que se entrasse em votação no Conselho Superior (ENTREVISTADO 5).

### 2.3.4 Implementação do REUNI na UFJF

O Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação das Universidades Federais, instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, preconizava, dentre outros, ampliar o acesso e a permanência no ensino superior, com qualidade e inclusão social. Vale ressaltar que, as diretrizes gerais do REUNI não preconizavam a adoção de um modelo único para o ensino na graduação nas IFES, tendo em vista a autonomia das mesmas.

Em 25 de outubro de 2007 o Conselho Superior da UFJF aprovou a resolução nº15/2007 de adesão da Universidade Federal de Juiz de Fora ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007 e o Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF, que sistematizava as propostas das unidades acadêmicas que aderiram ao referido programa.

Porém, nem todas as unidades acadêmicas da UFJF, tais como a Faculdade de Comunicação e a Faculdade de Serviço Social, aderiram ao REUNI. O entrevistado 1 salienta a despeito da participação dos docentes, discentes e técnico-administrativos sobre a adesão da Unidade ao REUNI.

[...] na minha Unidade não se fez discussões com os professores, alunos e técnico-administrativos sobre adesão ao Programa; discussão essa que era do âmbito da Universidade e o meu maior objetivo como Diretor é o de inserir a Faculdade nas discussões da UFJF e não a Universidade na Faculdade (ENTREVISTADO 1).

Em contrapartida, depreende-se a fala do entrevistado 2, que aponta

[...] logo de cara eu comecei a promover uma série de debates sobre o REUNI na Unidade, contando inclusive com a presença dos

professores Bevilacqua, Eduardo Magrone e Manoel Palácios, tudo isso antes de se falar em REUNI na UFJF. Criamos aqui rapidamente uma comissão do REUNI formado por professores, alunos e técnico-administrativos (ENTREVISTADO 2).

Vale mencionar que no ambiente do ensino superior, quem exerce a função de gestor máximo da instituição escolar é o Reitor. Os diretores de unidades acadêmicas e institutos também possuem grande importância, uma vez que, juntamente com o Reitor, tiveram papel preponderante em liderar a universidade rumo à mudança que se fez necessário com a adesão e implementação do REUNI.

Porém, a participação de todos os docentes, técnico-administrativos e discentes também é de suma importância no sistema educacional, em especial nas IFES, uma vez que o diálogo e a parceria contribuem significativamente na construção de uma gestão participativa e democrática no âmbito das unidades acadêmicas.

[...] coube a cada gestor de Unidade acadêmica decidir a forma de mobilização interna para os debates e adesão ao REUNI (ENTREVISTADO 5).

Porém, a forma como a UFJF conduziu a implementação do REUNI no bojo das unidades acadêmicas também suscitou certo descontentamento por parte de um dos gestores.

A administração superior errou na condução do REUNI, deixando as unidades à vontade para fazerem o que quiserem na expansão, pois o modelo de expansão e criação nas mesmas foi diferente, como por exemplo, o bacharelado interdisciplinar do ICH foi diferente do ICE. Isso tem consequências. Não houve interferência da administração superior para impor o modelo do REUNI. O modelo aberto que a UFJF adotou pode parecer muito democrático, mas eu não sei as consequências (ENTREVISTADO 4).

Percebe-se que no âmbito da UFJF as discussões que permearam a adesão da Instituição ao REUNI não ocorreram de forma equânime, pois houveram Unidades que optaram por não aderir ao Programa e mesmo àquelas que optaram pela adesão, não o fizeram de forma igualitária até mesmo pela 'autonomia' e liberdade que a UFJF deu aos gestores de unidades acadêmicas na condução da implementação do REUNI.

[...] Fomos discutindo em unidades com os gestores, diretores de unidades acadêmicas e institutos, nas reuniões de colegiados, debatendo soluções e deixamos livres dentro dessas unidades para decidirem se aderirem ou não ao REUNI, tendo autonomia inclusive para decidir a sua meta. Cada unidade que aderisse ao Programa iria decidir pelo aumento de vagas, criação de curso e/ou expansão de infraestrutura e depois nós juntamos e equacionamos um projeto institucional de adesão ao REUNI, baseado nessas propostas individuais (ENTREVISTADO 5).

A participação da comunidade acadêmica foi acentuada ou não, conforme a condução do gestor em promover debates e estímulos à construção coletiva.

[...] eu participei de conversas somente com gestores; chefes de departamento, coordenadores de cursos, enfim, com vários professores das unidades acadêmicas e ficou a critério de cada unidade se posicionar a favor ou contra à adesão da UFJF ao REUNI. Também houve uma apresentação para o sindicato dos funcionários e dos docentes, que dariam voto sobre a possibilidade da UFJF aderir ou não ao Programa (ENTREVISTADO 5).

A despeito da gestão participativa no âmbito acadêmico, Lück (2006) assevera que

O entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva, conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK,2006, pg.37).

Em todas as entrevistas realizadas com os gestores das Unidades Acadêmicas verificou-se a importância do REUNI no âmbito das IFES, em especial a UFJF. Porém, pode-se perceber que na Unidade que ocorreu uma participação mais efetiva de todos os membros da comunidade acadêmica, liderados pelo gestor, os impactos da adesão ao REUNI foram notórios.

[...] o impacto do REUNI aqui foi muito positivo, pois nós tivemos um crescimento tanto na graduação como da pós-graduação. Além disso, ocorreram muitas contratações de docentes e técnico-administrativos. O REUNI abriu muitas perspectivas. Hoje estamos em outro patamar de pesquisa e pós-graduação, além de um espaço físico muito bem contemplado (ENTREVISTADO 2).

De acordo com o entrevistado 2, a existência de debates e planejamento acerca da adesão da unidade ao REUNI ocasionou a contratação bem ordenada de professores e técnico-administrativos, na graduação e na pós-graduação, além da ampliação do espaço físico.

Já na unidade que não ocorreu um amplo debate sobre a adesão ao REUNI, pode-se verificar que o impacto do Programa não foi tão significativo

Na Unidade a reforma curricular que está em curso sofreu influência do REUNI mais por minha causa, porque eu fiz questão de estar em sintonia com as premissas do Programa. Eu vejo que ainda há muita resistência na implementação de mudanças no curso, principalmente por parte dos professores mais antigos que acreditam que têm que cumprir conteúdos e isso hoje já não funciona mais assim (ENTREVISTADO 1).

[...] mas em muitas unidades não aconteceram mudanças. As pessoas são resistentes a elas. E as forças conservadoras amarram as reformas, impedindo que as mudanças de fato aconteçam (ENTREVISTADO 2).

[...]. A UFJF é uma estrutura absolutamente conservadora. A mudança curricular é difícil e os departamentos são altamente conservadores e avessos a mudanças curriculares, preferem sua 'zona de conforto'. Os discursos da mudança é relativamente alto, mas quando começa partir para a mudança é diferente. O custo Para o gestor da mudança é muito alto, pois há um desgaste pessoal, profissional e mental (ENTREVISTADO 4).

Da fala dos entrevistados, depreende-se que em algumas unidades acadêmicas ainda há resistência a mudanças. Sendo assim, cabe ao gestor conscientizar e envolver todos os membros da comunidade acadêmica no processo de gestão estratégica e participativa da Instituição. No entanto, esta participação exige também que o gestor tenha uma visão sistêmica e um pensamento estratégico.

Nesse sentido, Valeriem (2002) cita algumas funções que o gestor deve manter, tais como, informar os professores do que se passa na instituição; recolher sua opinião e sua posição; criar uma atmosfera de trabalho, em que a livre expressão dos indivíduos não deve impedir a criação de um conjunto e de um todo positivo; encorajar cada professor a sentir-se membro de pleno direito de uma

equipe; trocar informações importantes. Nessa mesma linha, Machado (2011) salienta também que:

Todo gestor deve entender que embora ele possa aplicar diferentes estratégias de participação entre professores e funcionários, nem todos irão mudar e aderir à nova cultura de imediato. As resistências existem e fazem parte do processo de mudança. O melhor que o gestor pode fazer é identificar aqueles que mais rapidamente incorporaram o “espírito” de participação e transformá-los em “aliados”; mais que isso, transformá-los em multiplicadores da nova cultura [...]. É importante também lembrarmos que qualquer estratégia de participação só será eficaz se transformada em ação. No sistema educacional, assim como em qualquer organização, os discursos, por mais bonitos e encorajadores que sejam, não funcionam se não estiverem alinhados à prática. Discursos que não se transformam em prática levam à descrença e à ineficácia (MACHADO, 2011a).

#### 2.3.5 Desafios à gestão acadêmica frente à adesão da UFJF ao REUNI

Os gestores configuram-se como os principais agentes responsáveis pelas transformações na Instituição e nas unidades acadêmicas e exercem, juntamente com os docentes e técnico-administrativos, um papel fundamental na execução das metas estabelecidas com o REUNI, o que exige cada vez mais responsabilidades e parcerias no desempenho de suas funções.

De forma geral, mesmo com as parcerias dos departamentos e funcionários nas unidades acadêmicas, os entrevistados ressaltaram que as dificuldades em sua gestão vão desde questões políticas a infraestrutura nas suas unidades, mesmo após a adesão e implantação do REUNI na UFJF.

[...] a UFJF não tem mão de obra suficiente e os terceirizados não dão conta do serviço, uma vez que também representam um quantitativo pequeno frente às demandas da Instituição. Faltam equipamentos para manutenções, até mesmo as mais simples (ENTREVISTADO 4).

[...] a Pró-Reitoria de Infraestrutura não estava preparada para o volume de obras. O prédio foi mal construído e mal fiscalizado. Tivemos que ‘brigar’ muito (ENTREVISTADO 2).

Verificou-se com os entrevistados que nas suas unidades acadêmicas ainda não ocorreram o pleno aproveitamento da estrutura física e de recursos

humanos existentes, conforme preconizado pelo REUNI, pois são mudanças que serão observadas melhor a longo prazo.

[...] na Unidade, a ampliação da estrutura física não se deu com os recursos do REUNI, pois nós preferimos ampliar o quadro de professores qualificados e com dedicação exclusiva, para inclusive se aproveitar para a implementação do mestrado na Unidade (ENTREVISTADO 1).

No tocante à questão acadêmica, vale lembrar que o projeto da UFJF previa, dentre outros, a criação de três bacharelados interdisciplinares, que são descritos como cursos de três anos de duração com o objetivo de promover uma renovação no ensino universitário, assegurando padrões mais elevados de letramento, formação científica e cultural, bem como maior mobilidade e liberdade para o estudante construir seu próprio itinerário formativo (UFJF, 2007, p.15).

Sendo assim, na UFJF, ou o estudante se formaria em humanidades, ou em ciências exatas, ou em artes, sendo que o projeto da Instituição assegurava que todos os diplomados teriam suas matrículas garantidas em uma segunda etapa de formação acadêmica e/ou profissional, caso assim quisessem.

Porém, conforme um dos entrevistados, a realidade de implementação dos BI's na UFJF se mostrou bem diferente do planejado e tornou-se um grande desafio na gestão das unidades e institutos que optaram pelo bacharelado interdisciplinar.

[...] as controvérsias em torno das ciências humanas são bem diferentes das ciências exatas. Aqui foi muito custoso, demorado e com alto grau de negociação. O projeto acadêmico era que todos os cursos aderissem ao bacharelado interdisciplinar. Mas isso não aconteceu e eu tive que me contentar com 03 cursos de fora. Para mim, enquanto gestor, foi uma meia derrota. Era isso ou nada (ENTREVISTADO 4).

O excesso de burocracia e a lentidão dos procedimentos internos também constituem um grande desafio à gestão dos entrevistados, visto que mesmo com a agenda lotada alguns revelam que têm que cuidar pessoalmente de tarefas rotineiras e administrativas.

[...] outra grande dificuldade é que existe na UFJF é a lentidão muito grande de processos interno e externo e há procedimentos administrativos que geram 'emperram' o andamento dos trabalhos,

tais como o excesso de burocracia em processos de processos de afastamento para o exterior de docentes e compras de passagens aéreas. Não há uma praxe de circularem documentos via email/eletrônico. Poderia ter menos documentos e mais objetividade (ENTREVISTADO 4).

O caráter político também esteve presente na fala dos entrevistados como um obstáculo à gestão, sendo que os docentes que almejam cargo gerencial constroem, conforme salienta Ésther (2008), chapas negociadas politicamente.

[...] fui convidado a me candidatar a diretor. Além disso, eu construí bases de apoio político interno (...) mesmo com o esse apoio, foram necessárias várias reuniões para a unidade aderir ao REUNI (ENTREVISTADO 4).

Mas nem sempre tais arranjos contribuem para uma boa gestão, pois conforme o depoimento abaixo as resistências às mudanças preconizadas pelo REUNI perpassaram pelo âmbito político e não somente pelas metas e objetivos traçados pelo Programa.

[...] Infelizmente na UFJF as discussões sobre o REUNI ficaram um pouco 'atreladas' a questões político-partidárias. Eu vejo que ainda há muita resistência na implementação de mudanças na Unidade, principalmente por parte dos professores de oposição. Eu desejo que os professores universitários vislumbrem que é preciso mudar para continuar progredindo. Eu mesmo era resistente ao REUNI. Mas parei para escutar a proposta, o objetivo e o comprometimento. A Universidade precisa amadurecer muito, tanto os alunos quanto os professores e técnico-administrativos. Pois se você é professor universitário a sua proposta de trabalho tem que estar aberta para o que for melhor (ENTREVISTADO 1).

[...] A adesão ao REUNI na UFJF foi marcada por uma característica de politização. Tinha 01 ano de mudança de reitorado. A APES tinha se manifestado contra o REUNI, aliás contra as promessas do governo federal, que já tinha assumido vários vezes promessas de mais recursos para as IFES e não cumpriu. Havia um clima de 'desconfiança'. Daí os arranjos políticos (ENTREVISTADO 5).

Conforme se depreende nas entrevistas acima, verifica-se que os entrevistados relatam que a existência de políticas partidárias no meio acadêmico, além de acirrar as disputas entre os candidatos, causam um ambiente hostil para

a adesão e implementação de programas ou políticas públicas, como aconteceu com o REUNI.

[...] na faculdade a reforma curricular que está em curso sofreu influência do REUNI mais por minha causa, porque eu fiz questão de estar em sintonia com as premissas do Programa, pois existe muita oposição política e resistência a mudanças.(ENTREVISTADO 1).

Contribui Ésther (2008) com o depoimento acima

A presença de partidos políticos e, conseqüentemente, de disputas nas unidades pode ser vista de duas diferentes formas. Ao mesmo tempo em que os partidos reforçam o sentimento democrático de participação de distintas correntes políticas, cada uma com suas propostas e interesses, ferem a ideia de que a universidade é um local imparcial, isento de objetivos que não acadêmicos (ÉSTHER, 2008, pg.48).

Percebe-se, portanto, que para os entrevistados, o aspecto político influencia demasiadamente a tomada de decisões na unidade acadêmica, podendo ser considerado, também, como um facilitador na gestão.

[...] as facilidades que eu vejo enquanto gestor são, principalmente, a capacidade de negociação em virtude do cargo. Você consegue na UFJF muita coisa, caso tenha apoio político e se souber gerir em condições adversas – que foi o meu caso – você consegue fazer um bom trabalho (ENTREVISTADO 04).

### 2.3.6 O Resultado do REUNI nas Unidades Acadêmicas

O REUNI foi de adesão voluntária de cada Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Cada IFES que aderiu ao programa deveria prever no seu plano as ações que pretendia desenvolver para o cumprimento das metas (BRASIL, 2007).

Com a adesão da UFJF ao Programa, todos os entrevistados enfatizaram que cada gestor de unidade teve liberdade de decidir como seria implantado o referido Programa nas unidades e institutos. Portanto, os resultados foram vivenciados de formas diferentes, tanto na parte acadêmica quanto na infraestrutura e na administração de pessoal.

Vale mencionar que conforme o REUNI, a qualidade almejada no ensino superior somente se dará com o redesenho curricular dos cursos de graduação que, segundo os entrevistados, não aconteceu em todos os cursos da UFJF.

Muitas unidades não fizeram reforma. Muitas apenas aumentaram a estrutura física. Nós aqui mudamos mesmo, inclusive a grade acadêmica, com a inserção do bacharelado interdisciplinar, que foi a nossa grande modificação em termos de reforma acadêmica. O resto da UFJF não fez reforma. Apenas ampliou o número de vagas. Nós dobramos a quantidade de ingressantes aqui, além dos reflexos indiretos do crescimento de toda a UFJF (ENTREVISTADO 2).

[...] acredito que poucas unidades promoveram uma reforma pedagógica e acadêmica, como o ICH e o ICE fizeram (ENTREVISTADO 4).

[...] Acredito que a proposta do REUNI de expansão e reestruturação aconteceu mesmo foi com os bacharelados interdisciplinares, que na UFJF ocorreram no ICH, IAD e ICE. Era preciso mudar essa concepção de universidade estritamente profissionalizante. Eu lamento que a UFJF não tenha conseguido bacharelados interdisciplinares na área de saúde, na área das ciências humanas aplicadas, porque esta era a grande oportunidade de se renovar a universidade (ENTREVISTADO 1).

[...] Fizemos uma mudança de 360° no curso, com mudanças no estágio que passou para 02 anos; mudaram-se muitos pré-requisitos, permanecendo apenas os pré-requisitos da área básica. Durante o curso, tem-se muito pouco pré-requisito (ENTREVISTADO 3).

Ainda, o REUNI preconizava nas IFES aumento do qualificado contingente de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007), que foi constatado por todos os gestores entrevistados e resumido na fala do entrevistado 2.

[...] com as contratações docentes houve um impulso da pós-graduação. Do REUNI para cá, conseguimos consolidar o mestrado e implantar o doutorado. Também tivemos a contratação de vários técnico-administrativos para cada departamento (ENTREVISTADO 2).

O REUNI se destaca entre as ações políticas do MEC pelo modo como afeta a política de financiamento da educação superior pública federal numa perspectiva de reestruturação das funções sociais da educação superior e da universidade pública (BRASIL, 2007).

Em termos de financiamento, os entrevistados divergem no tocante aos recursos repassados às unidades.

[...] os recursos foram repassados de fato. Daí o crescimento do Instituto (ENTREVISTADO 4).

[...] O repasse de recursos financeiros não foram aumentados em virtude do REUNI, até mesmo porque apesar da nossa adesão, somente esse ano a faculdade entrou no REUNI. Os recursos se deram mesmo via matriz orçamentária da reitoria (ENTREVISTADO 3).

[...] houve uma contrapartida de recursos financeiros, mas não com a qualidade que se esperava (ENTREVISTADO 2).

Corroborando Araújo (2011) que questões referentes à gestão e ao financiamento, igualmente repercutem de forma significativa nas reformas dentro das IFES, inclusive na infraestrutura desejada. Para os entrevistados, há divergências, também, quanto a qualidade dos prédios construídos com a verba do referido Programa.

[...] eu acho que nosso espaço físico foi muito bem contemplado. Porém, poderia ter sido melhor se a administração superior tivesse tido uma infraestrutura melhor, pois a PROINFRA não estava preparada para o volume de obras. Foi ineficiente. O prédio foi mal construído e mal fiscalizado. A obra estava cheia de defeitos (ENTREVISTADO 2).

[...] eu sai de uma estrutura precária e ganhei um prédio novo, com 03 anfiteatros. Agora todos os professores possuem gabinetes. A estrutura é boa e adequada para a graduação e todas as pós-graduações (ENTREVISTADO 4).

Verifica-se que, segundo Araújo (2011) que o REUNI vem se apresentando como um marco na conformação da nova institucionalidade universitária. Na UFJF, observou na fala dos entrevistados a preocupação com a ampliação da estrutura física da Instituição e, conseqüentemente, com os novos desafios que irão emergir.

[...] A expansão física que a UFJF tem tido nos últimos anos não tem nada a ver com o REUNI. Os prédios que tem a ver com o REUNI são ICE, Engenharia, ICH, IAD. O prédio do Direito não tem nada a ver com as verbas do REUNI, é antes do Programa. A Faculdade de Economia terá um prédio novo que não tem a ver com as verbas do

REUNI. A Faculdade de Comunicação terá prédio novo e não aderiu ao Programa. A reitoria terá prédio novo. Imagina-se que a UFJF irá conseguir manter essa expansão toda, porque ninguém poderá culpar o REUNI por expandir e não ter condições de manter, pois muitas dessas expansões não têm nada a ver com o Programa. Tem que separar o que é do REUNI e o que não é (ENTREVISTADO 4)

Portanto, depreende-se que há uma preocupação para todos os entrevistados com o fim do programa REUNI no ano de 2012 e de como ficará o custeio da Instituição, frente ao expansionismo ocorrido no campus da UFJF e nas unidades acadêmicas.

Além disso, como o foco maior do Programa se constituiu na ampliação de vagas no ensino superior federal, segundo os entrevistados, é necessário se verificar os 'gargalos' existentes nas estruturas administrativas e acadêmicas, tais como, as vagas ociosas ainda existentes em cursos que optaram pelo bacharelado interdisciplinar.

[...] o ano de 2012 é o último ano do REUNI e o governo cumpriu o acordo. Acho que o processo não terminou, no sentido dos desdobramentos. Nós, gestores, temos que pensar e planejar se iremos continuar com o modelo de curso que nós mesmos criamos. Eu tenho vagas ociosas e o ICE também. Eu não sei o que vai acontecer e tenho dúvidas sobre isso (ENTREVISTADO 4).

Através das entrevistas feitas, pode-se verificar que a necessidade de um planejamento mais eficaz, através de palestras para a comunidade externa e debates tanto nas unidades acadêmicas quanto no âmbito da UFJF (abrangendo os diversos atores envolvidos com planejamento e gestão) foi uma tônica comum entre os gestores, associados à preocupação com a Instituição, com o que denominaram de 'Pós-REUNI'.

Tendo em vista a respeitável qualificação dos gestores, a motivação para se candidatarem ao cargo atual e os desafios de gestão frente à adesão e implementação de políticas públicas federais no ensino superior, tal como o REUNI, verificou-se que há uma carência de informações para toda a comunidade acadêmica sobre o Programa de Expansão e Reestruturação das IFES.

Sendo assim, este trabalho tem como proposta de ação educacional a criação de oficinas de debates, constituído pelos gestores universitários e demais atores envolvidos com planejamento e gestão na UFJF, tendo em vista o

crescimento de vagas na graduação, o aumento do financiamento e a expansão física e de recursos humanos que tornaram ainda mais complexo o planejamento e a gestão na Instituição.

Porém, vale salientar que o presente trabalho não pretende apresentar uma solução para os eventuais problemas oriundos com expansão da UFJF frente à adesão ao REUNI, mas sim espera que o mesmo possa contribuir nas discussões para a melhoria no planejamento e na gestão da instituição, frente a futuras políticas públicas para o ensino superior.

### **3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE OFICINAS DE DISCUSSÃO E AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DO REUNI NA UFJF**

As discussões sobre o aumento do número de vagas e da expansão física e de recursos humanos das universidades federais com a adesão ao REUNI trouxeram à tona vários questionamentos sobre os impactos das políticas públicas no ensino superior.

Vários debates sobre gestão de recursos humanos, prioridades de investimentos, condições de trabalho docente, reestruturação pedagógica dos cursos de graduação, dentre outros temas, ganharam destaque principalmente na comunidade universitária, com a vigência do REUNI nas universidades públicas federais.

Na UFJF, tendo em vista os resultados obtidos com as entrevistas realizadas e descritas ao longo do cap. 2, verificou-se que os gestores universitários ao assumirem um cargo de direção em uma unidade acadêmica passaram a vivenciar problemas que vão desde o excesso de burocracia até a expansão da estrutura física de suas unidades acadêmicas, sem um planejamento adequado.

Tais fatos se manifestaram com maior intensidade em meio a adesão e implementação do REUNI na UFJF, uma vez que a Instituição se expandiu fisicamente, ampliando o número de vagas nos seus cursos de graduação e, dentre outros, criando novos cursos noturnos, o que gerou uma necessidade ainda maior de uma gestão e de um planejamento ainda mais eficaz e eficiente.

Pensar a unidade acadêmica em longo prazo constituiu-se em um grande desafio para os gestores universitários, tendo em vista o prazo determinado para a adesão, implementação e obtenção dos resultados previstos no REUNI, que inviabilizaram, inclusive, maiores discussões com a comunidade acadêmica sobre o programa.

Na UFJF, a adesão ao REUNI não foi unânime, sendo que algumas unidades acadêmicas, como as Faculdade de Enfermagem, Serviço Social e Comunicação, não aderiram ao programa. No âmbito discente, também ocorreram movimentos contrários ao REUNI, o que gerou uma tensão na aprovação da Resolução nº15/2007 no Conselho Superior da UFJF.

Embora seja inegável que a adesão da UFJF ao REUNI trouxe um desenvolvimento para a instituição, tanto na sua infraestrutura quanto em recursos humanos, a expansão também trouxe problemas que precisam ser pensados e discutidos, em um primeiro momento, com os gestores e pró-reitores da instituição.

Portanto, o presente capítulo propõe a implementação de oficinas de discussão e avaliação do REUNI no âmbito da UFJF, constituídas pelos gestores universitários e coordenado pelos Pró-Reitores de Recursos Humanos/Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (PRORH), de Graduação, de Planejamento e Gestão (PROPLAG), cujo detalhamento será abordado nas seções abaixo.

### **3.1. Objetivo**

Com a adesão ao REUNI, a implementação de oficinas objetivam pensar a UFJF, promovendo debates, discussões e troca de experiências com os gestores, pois a expansão da instituição - com a ampliação de vagas na graduação, criação de novos cursos, crescimento do espaço físico – evidenciou a importância do processo de gestão e do planejamento estratégico nas unidades acadêmicas.

Os gestores entrevistados relataram as dificuldades que tiveram com as rotinas administrativas, face o crescimento da UFJF, que foram agravados pela falta de planejamento e pelo curto intervalo de tempo para cumprir as metas pactuadas no REUNI.

Apesar da UFJF ter criado uma comissão para a supervisão e acompanhamento da execução do REUNI, sob a presidência do Pró-Reitor de Planejamento, os encaminhamentos, as ações e os resultados não tem sido divulgados periodicamente à comunidade acadêmica, sendo que alguns dos gestores entrevistados desconhecem os resultados que a instituição alcançou com o REUNI.

Além disso, na UFJF ainda não aconteceram debates avaliativos do REUNI com todos os diretores de unidades acadêmicas e nem com a comunidade

em geral, de forma a refletir e a propor ações que possam contribuir para a melhoria dos resultados alcançados.

Portanto, a realização de oficinas de discussão e de avaliação dos impactos do REUNI na UFJF poderá fornecer subsídios à gestão acadêmica e ao planejamento estratégico da instituição, quando o governo federal estabelecer futuras políticas públicas destinadas ao ensino superior público das dimensões como foi o REUNI.

### **3.2. Público Alvo**

O público alvo do programa proposto abrange os diretores de unidades acadêmicas e institutos da UFJF, conforme demonstrado nas entrevistas feitas, podendo também participar os vice-diretores e um funcionário técnico-administrativo, designado pelos gestores, para auxiliá-los em questões mais técnicas e rotineiras, assim como os demais atores que atuam com gestão e planejamento na instituição.

Nesse sentido, Ésther (2007) assevera que:

Com o tempo, os gestores vão se dando conta de que muito daquilo que eles imaginavam, esperavam ou imaginavam, vai se modificando e fazendo com que eles redirecionem sua maneira de agir. Nesta fase, os indivíduos são capazes de perceber que possuem algumas limitações e dificuldades, como a falta de certos conhecimentos, o que causa certa tensão entre suas expectativas e as da instituição (ÉSTHER, 2007, p.241)

Sendo assim, espera-se que a instalação de oficinas contribua para os gestores pensarem e discutirem sobre os reflexos do REUNI na instituição, melhorando, inclusive, a qualidade dos serviços prestados a toda comunidade acadêmica.

### **3.3 Carga Horária e Metodologia**

A carga horária das oficinas será de 20 horas na modalidade presencial, abrangendo um período de 05 dias, sendo que em cada dia seria discutido um assunto específico, mediado pelos Pró-Reitores de Graduação, Recursos Humanos e Planejamento e Gestão , conforme o tema.

### **3.4 Da Inscrição e Divulgação**

A divulgação das oficinas será de responsabilidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos através da Gerência de Capacitação, que fará contato com os gestores através de e-mail e circular a ser distribuída a cada secretaria da Unidade Acadêmica. A chamada para a participação nas oficinas também serão publicadas no sítio eletrônico da UFJF.

As inscrições poderão ser realizadas por e-mail, através de endereço a ser divulgado em momento oportuno, ou pelo SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica), onde todos os servidores da UFJF possuem acesso, através de senha pessoal.

Os horários e períodos das oficinas serão definidos de acordo com a disponibilidade dos gestores e pró-reitores, podendo ser realizadas na parte da manhã, no horário de 08:00 às 12:00 h, e com início previsto a partir de setembro de 2013. As atividades poderão ser realizadas no auditório da Pró-Reitorias.

### **3.5 Programação**

As oficinas seriam feitas de acordo com os temas propostos a seguir:

Quadro 02 – Proposta de conteúdo programático das oficinas

TEMA	CARGA HORÁRIA	CONTEÚDO
Planejamento	8 h	Infraestrutura (obras, equipamentos), recursos humanos (ampliação do corpo docente, discente e de técnico-administrativos), recursos financeiros, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
Gestão	8 h	Problemas na gestão das unidades acadêmicas; autonomia universitária; democratização da gestão e tomada de decisões.
A UFJF pós REUNI	4 h	Expansão da instituição, qualidade do ensino e repasse financeiro.

Fonte: elaborado pela autora

### 3.6 Custo e Financiamento

As despesas oriundas com as oficinas ficarão por conta da UFJF, por meio dos recursos orçamentários das Pró-Reitorias envolvidas, no qual estaria incluída despesa com material impresso e coffee break.

### 3.7 Possíveis fatores dificultadores na implementação das oficinas

A proposta das oficinas seria para os diretores de unidades acadêmicas e institutos da UFJF, que teriam que disponibilizar 04 horas diárias para os encontros e discussões.

O fato das oficinas não terem um caráter obrigatório e tendo em vista os diferentes perfis de gestores, talvez nem todos os dirigentes participariam das discussões.

Além disso, com o término do período de mandato de alguns gestores, e sendo inviável a sua recondução por já terem sido reeleitos, os novos diretores poderiam não ter vivenciado os problemas oriundos da expansão da instituição, o que dificultaria a troca de experiências.

### **3.8 Considerações Finais**

Através deste estudo foi possível analisar a política do REUNI, os seus desdobramentos na UFJF e os principais desafios enfrentados pelos gestores de unidades acadêmicas da Instituição.

O REUNI além de estar assentado na ideia de responsabilização da gestão das universidades e do financiamento associado à execução de metas, dentre os seus objetivos estava previsto a ampliação do acesso e permanência no ensino superior, através do melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Entretanto, observou-se que com a chegada de novos alunos nos diversos cursos de graduação existentes, em virtude do aumento na oferta de vagas, a UFJF teve que ampliar em curto prazo a sua estrutura física, tais como, a construção de prédios novos, bibliotecas e laboratórios de pesquisas, sendo que nos primeiros anos de implementação do REUNI, a Instituição não estava preparada para o grande volume de obras que foram feitas no *campus* de Juiz de Fora.

Além disso, houve a necessidade de contratação de novos professores e técnico-administrativos, diante da expansão de vagas ao ensino superior que ocorreu na Instituição.

Novos desafios também surgiram nas unidades que reformularam a sua grade acadêmica e optaram pela instituição dos bacharelados interdisciplinares que, conforme os entrevistados, embora almejassem um currículo de fato flexível, foram implementados diferentemente no âmbito da UFJF.

As discussões sobre a adesão ao REUNI na UFJF não ocorreram de forma equânime, sendo que, conforme as entrevistas realizadas, nas unidades acadêmicas onde aconteceram uma participação mais efetiva de todos os membros da comunidade acadêmica, os resultados e impactos obtidos com a adesão ao REUNI foram mais notórios, tais como, ampliação de vagas associadas à estruturação da grade acadêmica.

Durante a pesquisa, também se observou que em algumas unidades ainda há uma resistência a mudanças por parte do seu corpo docente, cabendo ao gestor conscientizar e agregar esforços para envolver todos os membros da comunidade acadêmica nas metas pactuadas no REUNI.

Por fim, cumpre salientar que esta dissertação não pretendeu apresentar uma solução para os desafios oriundos com a adesão e implementação do REUNI na UFJF, mas tão somente objetivou contribuir nas discussões e debates sobre a melhoria no planejamento e gestão na Instituição, frente a novas políticas públicas para o ensino superior, conforme demonstrada na proposta de ação educacional contida no capítulo 3.

Espera-se também que esta pesquisa possa incentivar futuras investigações sobre o tema, refletindo sobre o 'Pós-REUNI' e seus desdobramentos no planejamento e gestão no bojo das universidades federais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D.; PINHEIRO, H. D. Reforma Gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI . Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a02.pdf>. Acesso em 10/01/2013.

ARAÚJO, R. S. A Implantação do REUNI na Universidade Federal do Pará: Um Estudo de Caso do Campus Universitário de Altamira. 2011. 278 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará, Altamira. Disponível em: <http://www.gepes.belemvirtual.com.br/arquivos/File/RHO.Dissertacao%20completa%203.pdf> . Acesso em: 15 mai. 2013.

BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. 2a. ed. -SP: Atlas, 1995.

BODINI, V.L. Planejamento estratégico em universidades. Florianópolis, UFSC, 1998. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART139.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf). Acesso em 30 maio.2013.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19.850 de 11 de abril de 1931. Lei Francisco Campos. Disponível: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19850-11-abril-1931-515692-norma-pe.html>. Acesso em 05 out.2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 19.851 de 11 de abril de 1931. Estatuto das Universidades Brasileiras. Disponível: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19851-11-abril-1931-505837-norma-pe.html>. Acesso em 05 out.2012.

\_\_\_\_\_. Decreto nº19.852 de 11 de abril de 1931. Dispõe sobre a organização da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19852-11-abril-1931-510363-republicacao-85622-pe.html>. Acesso em 05 out.2012.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 8.393 de 17 de dezembro de 1945. Concede autonomia, administrativa financeira, didática e disciplinar, à Universidade do Brasil, e dá outras providências. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/De18393.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De18393.htm). Acesso em: 05 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto Presidencial nº. 6.096, 24 de abril de 2007 - Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Publicado no DOU, de 25.4.2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007/2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 05 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm). Acesso em: 05 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em 05 out. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Estado**- PDRE. 1995

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. REUNI – Reestruturação e expansão das universidades federais. Diretrizes Gerais. Brasília: MEC, 2007. (Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE). Documento elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º, do Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Disponível: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Superior –SESU. Relatório de primeiro ano do REUNI. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14950%3A8o-seminario-reuni-27-a-29-de-janeiro-de-2010-universidades-federais-consolidacao-e-expansao-2011-2020-subsidios-para-o-plano-nacional-de-educacao&catid=219&Itemid=1085](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=14950%3A8o-seminario-reuni-27-a-29-de-janeiro-de-2010-universidades-federais-consolidacao-e-expansao-2011-2020-subsidios-para-o-plano-nacional-de-educacao&catid=219&Itemid=1085). Acesso em 20 abril 2013.

BRESSER PEREIRA. L.C.. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA. L.C.B.; SPINK, P.K.(org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 21-38.

CAMPANTE, R.G. O patrimonialismo em Faoro e Weber e a sociologia brasileira, 2003. Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582003000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582003000100005). Acesso em: 20/04/2013.

CASTRO, A. M. D.. Gerencialismo e Educação: Estratégias de Controle e Regulação de Gestão Escolar. In: NETO, A. C. et. al. (org.) **Pontos e Contrapontos da Política Educacional**, 1ª ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

CHAVES, V. L.J; MENDES, O. C. Reuni – O Contrato de Gestão na Reforma da Educação Superior Pública, 2009. Disponível em: <http://textosdafaced.blogspot.com.br/2012/05/reuni-o-contrato-de-gestao-na-reforma.html>. Acesso em 26/11/2012.

CHAVES, V. L.J; RIBEIRO, M.E.S. Gestão educacional: modelos e práticas, 2012. Disponível: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaEdilenaSilvaRibeiro\\_GT7.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaEdilenaSilvaRibeiro_GT7.pdf). Acesso em 28/05/2013.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed.São Paulo: Atlas, 1994.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**.São Paulo: Cortez, 1991.

CORREIA, W. REUNI: vamos continuar calados? Revista Espaço Acadêmico. Nº 82. Mar.2008. Disponível: <http://www.espacoacademico.com.br/082/82correia.htm>. Acesso em 16/02/2013.

COVAC, J. R. As políticas educacionais e o seu impacto na gestão das Instituições de Ensino Superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira**. São Paulo: Artmed, 2010. p.116-167.

CUNHA, C. J. **Planejamento estratégico: uma abordagem prática**. Florianópolis: Publicação do NEST- Núcleo de Estudos - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

CUNHA, L. A. Desenvolvimento desigual e combinado no ensino superior : estado e mercado. In: **IV Encontro de Educação Nacional – Avaliação e expressão: qualidade em educação, promovido pelo CNE em 03/11/2003 / Conferências do Fórum Brasil de Educação**. Brasília: CNE/ UNESCO Brasil, 2004. p. 217-237.

\_\_\_\_\_. O ensino superior no octênio FHC. Educ. Soc., Campinas, vol. 24, n. 82, p. 37-61, abril 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82.pdf>. Acesso em 19/02/2013.

DAVID, M. V. **Transformações na educação superior no Brasil e seus impactos na estrutura, estratégia e governança**: o caso de três universidades federais de Minas Gerais. 2009. 232p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

DEMO, P. Educação científica. Boletim Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro.V. 36, n. 1, jan/abr. 2010. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/361/artigo2.pdf> . Acesso em 27/11/2012.

DEUS, M. A. P. Reforma da educação superior e gestão das universidades federais: o planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa, 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008. In: [http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD\\_documentos/coloquio10/167.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wpcontent/BD_documentos/coloquio10/167.pdf) >. Acesso em: 19 mar. 2012.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

ÉSTHER, A. B. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais. 2007. 276 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/EMLE-6YPGRP>. Acesso em 02/12/2012.

ÉSTHER, A. B.; SCHIAVON, M. P. B; PEREIRA, L.F. A identidade gerencial de diretores de unidades acadêmicas em uma Universidade federal mineira. Gestão & Planejamento (Salvador), v.9, p.37-55, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/377/735>. Acesso em 02/12/2012.

FALQUETO, J.M.Z. A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da universidade de Brasília. 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/12160>. Acesso em 28/05/2013.

FÁVERO, L. L. . Memória e Ensino no Brasil. 2005. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).In:

[http://coralx2.ufsm.br/revistalettras/artigos\\_r26/artigo\\_4.pdf](http://coralx2.ufsm.br/revistalettras/artigos_r26/artigo_4.pdf). Acesso em 21/02/2013.

FÁVERO, M. L. A. **Universidade e poder**: análise crítica/ fundamentos históricos: 1930-45. 2 ed. Brasília, DF: Plano, 2000.

\_\_\_\_\_. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. Educar, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Editora UFPR. In: <http://www.scielo.br/pdf/er/n28/a03n28.pdf>. Acesso em: 14/02/2013.

\_\_\_\_\_. Vinte e cinco anos de reforma universitária: um balanço. In: MOROSINI, M. C. (Org.) Universidade no Mercosul. São Paulo: Cortez, 1994, p 149-177.

JACOB, V. L. **Poder do estado e poder dos docentes**: um olhar sobre o movimento docente na UFPA. – Belém-PA: SPEP/GRAPHITE, 1997.

LEDA, D. B; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. 2009. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/pdf/rer/v34n01/v34n01a04.pdf>. Acesso em 10/01/2013.

LISBOA, C. **Reuni causou modificação negativa no ethos acadêmico**. Dossiê Nacional. Publicação Especial do ANDES-SN. Abril, 2013.

LOPES, J.R.B. Desenvolvimento e mudança social: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil. 2.ed. São Paulo: Nacional, 1971.215 p.

LÜCK, H. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In: FINGER,A. et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat,1996.

\_\_\_\_\_. Aplicação do planejamento estratégico na escola. 2000. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck\\_planejamento.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf). Acesso em: 10/01/2013.

MACHADO, M. C. S. **A dinâmica do trabalho de gestão**. Mimeo, 2011a.

\_\_\_\_\_. **A Gestão Estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional.** Mimeo, 2011b.

MANCEBO, D. Autonomia universitária: reformas propostas e resistência cultural. 1998. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/20/MANCEBO.htm>. Acesso em 25/05/2013.

MARCELINO, G. F. Planejamento Estratégico em Gestão Universitária: o Caso da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da UnB . In: VI Congresso Internacional do CLAD. Buenos Aires, Argentina, 2001. Disponível em: [www.inpeau.ufsc.br/Gileno%20Fernandes%20Marcelino%20-%20](http://www.inpeau.ufsc.br/Gileno%20Fernandes%20Marcelino%20-%20). Acesso em: 05/04/2013.

MARTINEZ, M. **Reuni: um projeto de desconstrução.** Dossiê Nacional. Publicação Especial do ANDES-SN. Abril, 2013.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MEC. REUNI - Brasileiras. Brasília. 2010. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br>. Acesso em 22 de agosto de 2012.

MEC. REUNI - Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Diretrizes Gerais. 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>. Acesso em 15/02/2013.

MEC. INEP. Brasília, 2011. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>. Acesso em 16/02/2013.

MELO, A.K.D.; SANTANA, T.M. O REUNI e suas implicações na Universidade Federal de Sergipe. 2010. Disponível em: [http://www.educonufs.com.br/ivcoloquio/cdcoloquio/eixo\\_13/e13-02.pdf](http://www.educonufs.com.br/ivcoloquio/cdcoloquio/eixo_13/e13-02.pdf). Acesso em 30/10/2012.

MENDONÇA, A W. A Universidade no Brasil. Revista Brasileira de Educação, Mai/Jun/Jul/Ago 2000 N° 14. In: [http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/rbde14/rbde14\\_09\\_ana\\_waleska\\_p\\_c\\_mendonca.pdf](http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/rbde14/rbde14_09_ana_waleska_p_c_mendonca.pdf). Acesso em 15/02/2013.

MINAYO, M. C. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-25551997000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-25551997000100010&script=sci_arttext). Acesso em 03 de out.2012.

MINTO, L. W. **As reformas do ensino superior no Brasil**: o público e o privado em questão. Campinas, SP: Autores Associados, 2006. (Coleção educação contemporânea).

MINTZBERG, H. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.>. Acesso em: 09 dez.2012.

\_\_\_\_\_. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução: Ailton Bomfim Brandão , 2ª edição, São Paulo: Atlas,2003.

OLIVEIRA, F. **Problemas extrapolam a infraestrutura e avançam sobre os direitos trabalhistas**. Dossiê Nacional. Publicação Especial do ANDES-SN. Abril, 2013.

OLIVEIRA, V.C.S.; PEREIRA, J.R.; OLIVEIRA, V.A.R. Paradigmas de Administração Pública e Conselhos Gestores Municipais: Velhas Abordagens de Gestão em Novos Arranjos Institucionais? Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2007/APS/APS\\_B1528.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2007/APS/APS_B1528.pdf). Acesso em 21/04/2013.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In:SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.) A educação superior no Brasil. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139317por.pdf>. Acesso em 20/02/2013.

PAIVA, C.H.A. **A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica: 1920-1945**. História, Curitiba, v.28, n.2, p 775-796, 2009.

REZENDE, F.C. **Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira**. Sociologias. Porto Alegre, ano 11, n..21, p.344-365, 2009.

ROMANELLI, O.O. **História da educação no Brasil (1930-1973)**. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

ROMANO, R. Reflexões sobre a Universidade. In: SILVA, M.; SILVA, R. (Org.). **A Ideia de Universidade: Rumos e Desafios**. Brasília: Líber Editora, 2006.

SANTOS, J.L.S. *et al.* Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/44283>. Acesso em 28/05/2013.

SAVIANI, D. **Ensino público e algumas falas sobre universidade**. 5 ed. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1991. (Polêmicas do nosso tempo, 10).

\_\_\_\_\_. A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades. *Póiesis Pedagógica* - V.8, N.2 ago/dez.2010; pp.4-17. In: <http://www.revistas.ufg.br/index.php/poiesis/article/viewFile/14035/8876>. Acesso em: 21/02/2013.

SILVA JÚNIOR, J.R; SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil**. 2 ed. rev. São Paulo: Cortez; Bragança Paulista: USF-IFAN, 2001.

SOUZA, A.L.L. **Precarização da docência**. Dossiê Nacional. Publicação Especial do ANDES-SN. Abril, 2013.

TRIGUEIRO, M. G. S. . Governo e gestão da educação superior. In: Maria Susana Arrosa Soares. (Org.). **A educação superior no Brasil**. 1ª ed. Brasília: CAPES/GEU/UNESCO, 2003, v. 01, p. 121-143.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 15. reimp. São Paulo: Atlas, 2007. UFJF,2007 . Anuário Estatístico do CPS de 2007. Disponível em: <http://www.cps.ufjf.br/> Acesso em 03 de out.2012.

UFJF,2010. Plano de Expansão e Reestruturação da UFJF. Disponível em : <<http://www.ufjf.br/arquivos/planoUfjf.pdf> >. Acesso em: 20 nov.2012.

UFJF, 2010. Secretaria de Comunicação da UFJF. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/RELAT%C3%93RIO-DE-AUDITORIA-ANUAL-DE-CONTAS.2010.pdf> >. Acesso em: 30 nov.2012.

UFJF, 2010 .Pró-Reitoria de Pesquisa da UFJF. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/propq> >. Acesso em: 30 de nov.2011.

UFJF, 2010 .Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFJF. Disponível em: < <http://www.ufjf.br/prorh> >. Acesso em: 30 nov.2011.

UFJF,2011 . Relatório de Auditoria Anual de Contas, 2011. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/files/2009/01/RA201203448.pdf>. Acesso em: 20/04/2013.

UFJF, 2012 . Relatório de Autoavaliação Institucional. 2012. Disponível em: <http://www.ufjf.br/seavi/files/2011/10/Proposta-do-PDI-2009-2013.pdf>. Acesso em: 02/06/2013.

UFJF, 2012 – Relatório de Gestão de 2010. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/relatorio-de-auditoria>. Acesso em 30 de nov.2011.

UFJF, 2012 – Comissão Própria de Avaliação (CPA). Disponível em: <http://www.ufjf.br/cpa/downloads-2>. Acesso em 03 de out.2012.

UFJF, 2012 – Secretaria de Desenvolvimento Institucional.Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009-2013. Disponível em: <http://www.ufjf.br/sdi/pdi/>. Acesso em 06 ago 2012.

UFJF, 2013. Secretaria de Comunicação da UFJF. Disponível em: <http://www.ufjf.br/secom/2013/04/01/construir-planejamento-de-modelo-futuro-da-ufjf-esta-entre-as-metas-da-proacad/>>. Acesso em: 17/04/2013.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez; [Paris]:UNESCO;[Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002.

VIANNA, I. O. A. **Planejamento Estratégico e Participativo: Elaboração, Fatores Facilitadores e Dificultadores de sua Implantação na Universidade**. Florianópolis: NUPEAU/UFSC – Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/35693>. Acesso em: 28/05/2013.

WEBER, M. Economia e Sociedade. Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Vol 2. São Paulo, 2004. Disponível em:

**<http://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/weber-m-economia-e-sociedade-fundamentos-da-sociologia-compreensiva-volume-2.pdf>**. Acesso em 20/04/2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas com os diretores de unidades acadêmicas

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo o senhor trabalha nesta unidade acadêmica?
3. Quanto tempo o senhor está na direção?
5. O que te levou a candidatar-se ao cargo de diretor?
6. O que é ser Diretor de uma unidade acadêmica no âmbito da UFJF?
7. Na sua opinião, qual o papel da Universidade Federal no ensino superior?
8. É preciso expandir as Universidades Federais?
9. O senhor participou dos debates acerca da implantação do REUNI na UFJF?
10. Na sua Unidade ocorreram discussões sobre a adesão ao REUNI?
11. Quais os resultados mais expressivos que o REUNI trouxe para a UFJF? E para a sua Unidade Acadêmica?
12. Quais as maiores dificuldades enfrentadas em sua unidade acadêmica com a expansão da UFJF, desde a adesão ao REUNI?
13. O repasse de recursos financeiros à UFJF é vinculado ao cumprimento das metas pactuadas. Existiu alguma dificuldade no repasse desses recursos a sua unidade?
14. O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais algum assunto/tema ou fazer alguma pergunta?

## APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista com o Pró-Reitor

1. Qual a sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo o senhor trabalha na UFJF ?
3. Quanto tempo o senhor está nesta Pró-Reitoria?
4. Na sua opinião, qual o papel da Universidade Federal no ensino superior?
5. É preciso expandir as Universidades Federais?
6. O senhor participou dos debates acerca da implantação do REUNI na UFJF?
7. Ocorreram discussões e debates sobre o REUNI nas unidades acadêmicas?
8. Todas as unidades acadêmicas aderiram ao REUNI?
9. Quais os resultados mais expressivos que o REUNI trouxe para a UFJF?
10. Quais as maiores dificuldades enfrentadas para a implantação do REUNI na UFJF?
11. Como é feita a avaliação e acompanhamento do REUNI na UFJF?
12. O repasse de recursos financeiros à UFJF é vinculado ao cumprimento das metas pactuadas. Existiu alguma dificuldade no repasse desses recursos à Instituição? E como ocorreu o repasse às unidades acadêmicas?
13. O(A) senhor(a) gostaria de acrescentar mais algum assunto/tema ou fazer alguma pergunta?