

DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n3p188>

## **O REUNI E SEUS REFLEXOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO: UMA ANÁLISE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

**THE REUNI AND ITS REFLECTIONS IN THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE INSTITUTIONS OF TEACHING: AN ANALYSIS OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PELOTAS**

**Andressa Andrade Duquia, Mestra**  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel  
[de.duquia@gmail.com](mailto:de.duquia@gmail.com)

**Marcio Silva Rodrigues, Doutor**  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel  
[marciosilvasrodrigues@gmail.com](mailto:marciosilvasrodrigues@gmail.com)

Recebido em 22/fevereiro/2018

Aprovado em 05/agosto/2018

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

O presente estudo visa analisar as mudanças ocorridas na estrutura organizacional da Universidade Federal de Pelotas, após a implantação do REUNI, em 2008. Partindo de uma abordagem predominantemente qualitativa, primeiramente, foram coletados dados secundários como forma contextualizar e confrontar os dados primários. Para esses, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, com sujeitos selecionados por julgamento. Após a coleta de dados e tomando as dimensões estruturais (complexidade, coordenação e centralização) como lente teórica, realizou-se a análise, comparando o período anterior e posterior à implantação do REUNI na UFPel. Nesse processo, ficou evidente que a expansão proporcionada pelo REUNI afetou diretamente todas as dimensões mencionadas. O crescimento considerável que a UFPel presenciou acarretou em impactos na sua estrutura organizacional, isto é, na forma como o trabalho e o poder estavam distribuídos. A partir daí, com a universidade mais robusta e complexa, de certa forma, o poder acaba por ser um pouco mais descentralizado entre os tomadores de decisões, afim de obter decisões mais ágeis. Além disso, com todas essas transformações, tornou-se necessário rever as normas que regem a instituição, fazendo com que o aumento da complexidade e a necessária descentralização fossem acompanhados pela crescente formalização das atividades.

**Palavras chave:** Ensino Superior. REUNI. Estrutura Organizacional.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze the changes that occurred in the organizational structure of the Federal University of Pelotas, after the implementation of REUNI in 2008. Starting from a predominantly qualitative approach, primerily, secondary data were collected as a way to contextualize and compare the primary data. For these, it was decided to conduct semi-structured interviews, with subjects selected by trial. After the data collection and taking the structural dimensions (complexity, coordination and centralization) as a theoretical lens, the analysis was performed, comparing the period before and after the implementation of REUNI in UFPel. In this process, it was evident that the expansion provided by REUNI directly affected all dimensions mentioned. The considerable growth that the UFPel witnessed had impacts on its organizational structure, that is, on how labor and power were distributed. From then on, with the more robust and complex university, in a way, the power turns out to be a little more decentralized among decision makers, in order to obtain more agile decisions. Moreover, with all these transformations, it became necessary to revise the norms that govern the institution, increasing the complexity and the necessary decentralization to be accompanied by the increasing formalization of the activities.

**Keywords:** Higher Education. REUNI. Organizational Structure.

## **1 INTRODUÇÃO**

Lançado em 2007, o Programa de Apoio à Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI pode ser considerado, ao lado das transformações instituídas pela Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968a), como uma das mais amplas e profundas políticas de ampliação e reestruturação das instituições federais de ensino. Instituído no governo Lula através do Decreto Presidencial nº 6.096 de 24 de abril de 2007, o REUNI tinha como objetivo criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007, Art. 1º).

Na criação do programa, a meta global do mesmo foi definida como, alcançar ao final de cinco anos, a partir do início de cada plano, uma taxa de conclusão média de 90% nos cursos de graduação presenciais, assim como passar para 18 a relação de alunos por professor (BRASIL, 2007c). Essa ideia de estabelecer metas parece resgatar a noção de “contrato de gestão”, a qual surgiu no governo FHC. Segundo Pereira (2007), o Estado, através do REUNI, “incentivou” as universidades a formarem esses “contratos de gestão”, por meio do estabelecimento de termos de compromisso, pelos quais recebiam verbas públicas pelo cumprimento das metas assumidas, dentro de prazos estabelecidos e mediante indicadores quantitativos, situação que acaba por auto responsabilizar as universidades pela captação dos recursos além de colocá-las em concorrência.

Para ingressar no Programa, a universidade federal realizava uma solicitação a qualquer tempo, mediante proposta, a qual se aprovada pelo MEC, garantia o financiamento, condicionado ao cumprimento das metas concordadas. Logo, no momento em que firmavam esses contratos, eram assinados Termos de Compromisso, denominados “Acordo de Metas” e nesse já ficava estabelecido “o compromisso de contemplar um aumento mínimo de 20% nas matrículas da graduação, ao final de até 5 anos” (ANDRADE, 2011, p. 10). A seguir, os recursos financeiros para que as modificações fossem efetivadas, de acordo com o MEC (BRASIL, 2007c), seriam custeados pelo Tesouro e incluíam a contratação de novos professores, novos técnicos administrativos, bolsas para alunos de pós-graduação e outras despesas (BRASIL, 2009) no montante total de dois bilhões de reais adicionais, a serem incorporados permanentemente ao orçamento das Universidades. No entanto, segundo o citado decreto (BRASIL, 2007c, Art.3º, §3), esse financiamento estava “condicionado a capacidade orçamentária e operacional do Ministério da Educação”.

Considerando que o REUNI foi uma realidade nas Universidades Federais no Brasil, na qual a UFPel está inserida, e o fato de que o programa afetou diretamente na organização dessas universidades, desenvolveu-se no presente estudo, uma análise acerca dos reflexos causados pela implantação do REUNI na estrutura da Universidade Federal de Pelotas. A escolha dessa universidade se deu pelo fato de ser um universo onde os pesquisadores estão inseridos e, embora tenham presenciado o final do programa REUNI apenas, testemunham e acompanham diariamente as grandes transformações ocorridas. A pesquisa justifica-se pela necessidade da realização de estudos que reflitam sobre as transformações em setores cruciais para a sociedade, como nesse caso, a educação. Sendo assim, torna-se relevante analisar a implantação do REUNI, uma vez que este foi estabelecido como um programa de apoio às universidades, visando sua reestruturação e expansão, e, da forma como foi adotado, pode ter impactado na compreensão da função e do sentido da educação.

Considerando o exposto acima, os estudos sobre estrutura organizacional são de extrema importância, principalmente em um ambiente como o de uma universidade, pois na busca por maximização dos resultados, os componentes estruturais tendem, na perspectiva de muitos autores, a apresentar altos índices de complexidade, coordenação e centralização, isto é, uma elevada burocratização da estrutura. Ainda, quando o governo financia um programa como o REUNI, são adotados critérios de avaliação para o acompanhamento dos recursos empreendidos e, para atender esses critérios, as universidades sofrem diferentes formas de influência em suas estruturas (RODRIGUES, 2006; SALLES; DELLAGNELO, 2005).

Sendo assim, esta pesquisa, busca contribuir de forma a possibilitar uma reflexão sobre o ensino superior, tendo em vista que mudanças estruturais acabam por impactar no processo de educação no qual atuam as universidades, tendo como foco, principalmente, na Universidade Federal de Pelotas.

No decorrer do trabalho, é apresentada a fundamentação teórica a ser utilizada, a qual abordará o REUNI e a estrutura organizacional. Em uma terceira etapa é descrito o método que será utilizado para a realização da pesquisa, chegando então na parte de análise e interpretação dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais acerca do estudo realizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Toda a organização, por mais simples que possa parecer, apresenta uma maneira de dispor e realizar suas atividades. Além de colaborar para melhorar o desempenho, a estrutura também revela informações importantes sobre as características de uma organização. Como salienta Hall (2004), a estrutura organizacional é responsável por arranjar todo o funcionamento da organização. Uma das definições mais abrangentes da estrutura organizacional é encontrada no trabalho de Hatch (1997). Segundo esta autora, estrutura é o relacionamento entre as partes de um todo organizado. Buscando definições mais detalhadas, apresentam-se a seguir as contribuições de outros autores.

De acordo com Hall (2004), a estrutura organizacional é responsável por arranjar todo o funcionamento da organização. Sendo assim, a seguir será abordado: o que é estrutura organizacional e os elementos que a constituem. Mintzberg (2003, p. 12) defende que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

No entanto, tais definições não levam em conta a presença dos indivíduos nas organizações e o fato de que existem fatores que podem vir a interferir nessas. Complementando essas afirmações então, Hall (2004) traz a definição de Blau (1974), o qual define estrutura organizacional como sendo “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. Hall (2004) também salienta que as estruturas se alteram continuamente, moldam e são moldadas, à proporção que são influenciadas por fatores internos e externos. O autor salienta que “a estrutura não acarreta uma conformidade total, mas tem por finalidade evitar o comportamento aleatório” (HALL, 2004, p. 47). Com essas afirmações, é possível perceber que a estrutura é um mecanismo bastante complexo, responsável por integrar todas as atividades de uma organização bem como os atores nela envolvidos, no qual o somatório das maneiras pelas quais o trabalho é dividido e depois organizado e coordenado, gera um entrelaçamento interdependente de indivíduos e atividades no ambiente da organização (MINTZBERG, 2003). Sendo assim, a partir dos autores estudados, os quais possibilitaram a construção das categorias de análise (MINTZBERG, 2003; HALL, 2004; WAGNER E HOLLENBECK, 2006), percebe-se que grande parte destes abordam os mesmos elementos,

diferenciando, algumas vezes, apenas o nome. Esses elementos, relacionados à estrutura organizacional, são: complexidade, coordenação e centralização.

## 2.1 COMPLEXIDADE

Hall (2004) argumenta que a complexidade da estrutura de uma organização está atrelada a forma como o trabalho é dividido no interior da mesma (diferenciação horizontal, vertical e dispersão geográfica). Para o autor, a diferenciação horizontal consiste no modo como as tarefas existentes em uma organização, são subdivididas. O autor comenta ainda, que existem duas maneiras pelas quais as tarefas podem ser subdivididas. A primeira, consiste em delegar uma grande parte das atividades a especialistas altamente treinados. A segunda, seria dividindo essas tarefas no maior número possível, tornando-as simples, a ponto de pessoas não especializadas conseguirem realiza-las. Segundo Mintzberg (2003), a especialização horizontal demonstra como a organização subdivide as tarefas existentes e realiza a distribuição entre os funcionários.

Para Hall (2004), a diferenciação vertical ou hierárquica é mais simples do que a horizontal. Trata-se da divisão da hierarquia, que por sua vez, determina a distribuição da autoridade. Essa diferenciação é medida através do número de níveis hierárquicos existentes em uma organização. Cabe salientar, que a diferenciação vertical acaba por separar a base do trabalho de sua administração, onde essa base fica responsável apenas por realizar determinada função, enquanto as decisões sobre esse trabalho ficam a cargo de uma chefia (HALL, 2004).

A dispersão geográfica, terceiro elemento adicionado por Hall (2004), pode inclusive ser uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, no entanto o pessoal fica disperso geograficamente, por meio da separação dos centros de poder ou das tarefas. Nesse sentido, “a dispersão geográfica torna-se um elemento separado no conceito de complexidade quando se percebe que uma organização pode executar as mesmas funções com a mesma divisão de trabalho e configuração hierárquica em diversas localidades” (HALL, 2004, p. 54).

Contudo, os elementos da complexidade não variam necessariamente juntos e quanto mais complexa se apresentar a organização, maiores são os problemas encontrados com coordenação e controle das atividades (HALL, 2004).

## 2.2 COORDENAÇÃO

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 301), entende-se por coordenação, “o processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado”. De acordo com Mintzberg (2003), a estrutura envolve duas exigências básicas, que são a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a integração dessas, através da coordenação. Sendo assim, o autor estabelece cinco mecanismos de coordenação que podem explicar as maneiras essenciais pelas quais as organizações coordenam suas atividades, sendo eles: ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados; e, padronização das habilidades. Segundo o autor, esses mecanismos de coordenação significam, respectivamente:

- **Ajuste mútuo**: troca de informações entre os indivíduos inseridos na organização;
- **Supervisão direta**: quando um indivíduo supervisiona o trabalho de outra pessoa ou de um grupo;
- **Padronização do processo de trabalho** (padronização comportamental): estabelecendo a sequência que deve ser seguida ou estabelecendo o comportamento para a tarefa;
- **Padronização dos produtos**: padronização das metas a serem atingidas;
- **Padronização das habilidades**: padronização das habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar determinada atividade;

Conforme a complexidade da organização tende a aumentar, os mecanismos de controle tentem a ser modificados. Nesse caso, a coordenação pode ocorrer sem ajustamento mútuo ou supervisão direta, passando a ser realizada através da padronização, onde as normas são escritas e elaboradas antes do serviço ser realizado. Se a organização optar por aplicar a padronização como mecanismo de controle, e considerando que essa apresenta como característica o fato de estabelecer padrões, sendo esses formalizados, entende-se que a formalização pode ser vista como uma maneira de se obter o controle e a coordenação das atividades.

Wagner III e Hollenbeck (2006, p. 309) definem formalização como “o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional”. Além disso, conforme os autores, é “o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização” (WAGNER E HOLLENBECK, 2006 p.

309). Ou seja, a formalização representa a forma pelo qual a organização padroniza seus processos de trabalho e define a separação de seus integrantes (MINTZBERG, 2003). Ainda, Hall (2004) interpreta que a formalização se caracteriza como as regras e os métodos criados para atender as contingências que a organização enfrenta. Mintzberg (2003) defende que a formalização pode ocorrer de três modos básicos: pela função (quando as especificações são associadas à função em si, como em uma descrição de tarefas); pelo fluxo de trabalho (quando as especificações são associadas ao trabalho, como no caso de uma listagem de ordens para impressão); e, por regras (quando as especificações são emitidas para o geral, como os vários regulamentos). No entanto, independente dos meios de formalização adotados, o efeito sobre a pessoa que realiza o trabalho é o mesmo, ou seja, ter seu comportamento regulamentado (MINTZBERG, 2003).

Complementando, segundo Wagner III e Holenbeck (2006), a padronização pode ser alcançada através de outros processos, além da formalização. Os autores mencionam que, processos de profissionalização (contratação de pessoas previamente habilitadas, ou seja, que conhecem as regras e os padrões necessários para desempenhar seus cargos), treinamento (as habilidades necessárias são fornecidas pela empresa) e socialização (doutrinação que os funcionários recebem ao ingressar na organização) também constituem formas de se obter a coordenação. Segundo os autores, é possível que dois ou mais desses mecanismos de coordenação sejam empregados concomitantemente com o intuito de integrar atividades de trabalho entre as pessoas e os grupos integrantes de uma organização.

### 2.3 CENTRALIZAÇÃO

Hall (2004) enfatiza que a centralização se refere à distribuição de poder na organização, sendo assim, considera uma das melhores maneiras de resumir a noção de estrutura. Complementando essa afirmação, Wagner III e Hollenbeck (2006) enfatizam ainda, que ao optar por uma organização centralizada, os gestores destas concentram a autoridade e o poder de decisão, podendo assim, garantir que as decisões sejam tomadas da forma como desejam.

Contudo, Hall (2004) destaca o fato de que a centralização, apesar de estar diretamente ligada a questão da tomada de decisão pode, também, referir-se a maneira como as atividades são avaliadas. O autor defende que, “quando a avaliação é efetuada por pessoas no topo da

organização, há centralização, independentemente do nível em que as decisões sejam tomadas” (HALL, 2004, p.71).

Mintzberg (2003) concorda com os autores mencionados anteriormente, destacando que a centralização é o meio mais seguro de coordenar uma tomada de decisão dentro de uma organização. No entanto, defende que nem todas as decisões podem ser tomadas em um único centro e nesse caso, a descentralização pode possibilitar à organização responder de forma mais rápida às condições ambientais.

Por fim, apresenta-se um quadro síntese da fundamentação teórica (Figura 1), a qual serviu como base para a elaboração do método e análise dos dados.

**Figura 1** Quadro síntese das categorias de análise

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Complexidade</b>	Divisão do trabalho	É o modo como o trabalho é dividido da organização (diferenciação horizontal).
	Hierarquia	Refere-se à distribuição de autoridade em diferentes níveis (diferenciação vertical).
<b>Coordenação</b>	Ajuste mútuo	Coordenação do trabalho obtida através do processo simples de comunicação informal.
	Supervisão direta	Responsabilidade das atividades de um grupo atribuídas para apenas um indivíduo.
	Padronização	A coordenação é realizada a partir da padronização dos processos, produtos e habilidades.
	Formalização	Grau em que são explícitas as regras, normas, políticas e procedimentos que governam as atividades organizacionais.
<b>Centralização</b>	Tomada de decisão	Descreve o grau em que a autoridade está concentrada e a condição de participação dos membros.
	Avaliação dos resultados	Reflete o grau em que os resultados são avaliados por níveis hierárquicos superiores.

Fonte: organizado pelo autor

### **3 METODOLOGIA**

Inicialmente, com o intuito de organizar a coleta de dados, assim como a análise destes, a categoria estrutura organizacional foi operacionalizada a partir de seus elementos constituintes (Figura 1).

No que concerne o delineamento da pesquisa, define-se o presente trabalho como uma pesquisa predominantemente qualitativa, a partir da técnica de estudo de caso, apresentando como unidade de análise a Universidade Federal de Pelotas – UFPel. Ressalta-se que o presente estudo busca realizar uma análise da estrutura da UFPel desde o ano de 2004, a partir

de duas etapas: 1) dados secundários – regimento interno (1977), regulamentos, organogramas (1993, 2011, 2013), resoluções (2008, 2009), portarias, manuais, planos de ação, planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Institucional (2015 – 2020), relatórios de gestão (2011), *site* e documentos internos; 2) dados primários – através de entrevista semiestruturada, aplicada a partir do contato e observação direta.

Por isso e, para que seja possível uma análise da universidade antes e após a implantação do REUNI, a pesquisa foi classificada como longitudinal com cortes transversais. Essa técnica permitiu identificar quais foram as mudanças percebidas ao longo de um determinado período nessa instituição. Optou-se por realizar esse recorte visto que os dados de períodos anteriores a 2004 são muito limitados e não estão disponíveis. Já em relação às entrevistas, buscou-se fazer um resgate ao passado, de forma que viesse a enriquecer a pesquisa (VIEIRA; ZOUAIN, 2004; PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, os dados dessa pesquisa foram analisados realizando um comparativo, principalmente, entre os anos de 2004, 2008 (implantação do REUNI) e 2012, trazendo para a situação atual.

Com o objeto de pesquisa delimitado – UFPel –, buscou-se obter informações de quem teria maior conhecimento sobre o assunto, levando em consideração o cargo ocupante na respectiva universidade, assim como a participação na implantação do programa REUNI e o tempo de carreira. Assim, foram selecionados representantes da gestão anterior da reitoria da universidade, a qual estava em exercício no ano de implantação do REUNI e representantes da gestão atual, que deu continuidade ao projeto. Dessa forma, o processo de seleção dos entrevistados classifica-se como não-probabilístico, através de julgamento. No total foram realizadas cinco entrevistas (Vice-Reitor da UFPel 2009 – 2013; Reitor da UFPel 2013 – 2017; Coordenador do Programa REUNI na UFPel 2008 – 2012; Coordenador de Gestão de Espaços 2013 – 2017; Coordenador Adjunto do Programa REUNI da UFPel 2008 – 2011).

Por fim, os dados foram tratados mediante Análise descritivo-interpretativa (BARDIN, 1988), desenvolvida a partir da descrição das informações obtidas e de um constante confronto dessas com as categorias analíticas presentes na Figura 1. Para isso, buscou-se estruturar as informações obtidas, tendo por objetivo filtrar determinados aspectos do material com base em critérios já pré-estabelecidos.

## **4 RESULTADOS**

Neste item busca-se analisar, descrever e interpretar os dados obtidos referentes às implicações que o programa REUNI causou na estrutura organizacional da Universidade Federal de Pelotas. Para isso, primeiramente é apresentado um breve histórico da universidade estudada e posteriormente, analisa-se a estrutura organizacional dessa universidade.

### **4.1 UMA BREVE APRESENTAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**

A Universidade Federal de Pelotas – UFPel, hoje com uma trajetória de 49 anos, foi criada pelo decreto-lei nº 750 de 8 de agosto de 1969, através da transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul - UFRRGS. A UFRRGS, por sua vez, era composta pela Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Faculdade de Veterinária e Faculdade de Ciências Domésticas. Na criação da UFPel, além desses cursos, foi realizada a anexação das Faculdades de Direito e Odontologia e do Instituto de Sociologia e Política, que até então estavam ligados à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. O mesmo decreto-lei de criação da UFPel, determinou que fossem agregadas a ela, algumas instituições particulares, como: o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes “Dona Carmen Trápaga Simões”, e a Faculdade de Medicina da Instituição Pró-Ensino Superior no Sul do Estado – IPESSE (BRASIL, 1969a). Ainda, no mesmo ano de criação da universidade, através do decreto-lei nº 65.881, foram criados o Instituto de Biologia, Instituto de Ciências Humanas, Instituto de Química e Geociências, Instituto de Física e Matemática e Instituto de Artes (BRASIL, 1969b). As demais unidades foram surgindo ao longo dos anos, sendo a partir de novas necessidades, surgidas no campo do ensino e pesquisa; ou então pelo desmembramento de cursos no interior de unidades estabelecidas, vindo a constituir-se em novas unidades. No decorrer dessa trajetória de 48 anos, a universidade constituiu 22 unidades acadêmicas e um total de 103 cursos, desenvolvendo nesses, atividades de ensino, pesquisa e extensão.

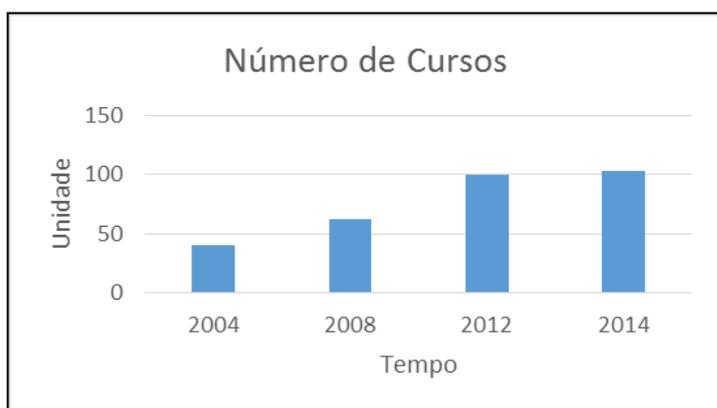
Atualmente, a UFPel está distribuída em dois municípios, Pelotas e Capão do Leão e conta com quatro campi: Campus Capão do Leão, Campus da Saúde, Campus das Ciências Sociais e o Campus Anglo, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas. Além desses, a universidade conta com unidades dispersas, como a Faculdade de Odontologia, Faculdade de Direito, o Serviço de Assistência Judiciária, o Conservatório de Música, o Centro de Artes (CA), o Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDTEc), o

Centro das Engenharias (CEng), a Escola Superior de Educação Física (ESEF), o Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo (MALG), o Museu de Ciências Naturais Carlos Ritter e a Agência para o Desenvolvimento da Lagoa Mirim (ALM) (UFPEL, 2014).

A universidade assume como missão “promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida com a construção e o progresso da sociedade” conforme seu regimento (UFPEL, 1977). Ainda, conforme seu regimento geral, a universidade apresenta como objetivos fundamentais, a educação, o ensino, a pesquisa e a formação profissional e pós-graduação, bem como o desenvolvimento científico, tecnológico, filosófico e artístico, estruturando-se de modo a manter e ampliar a sua natureza orgânica, social e comunitária (BRASIL, 1969a).

A UFPel, para se adequar às exigências estipuladas pelo programa REUNI, realizou diversas transformações em seu cotidiano, alterando assim sua estrutura. Isso ocorreu, principalmente, devido à expansão que se tornou necessária, apresentada de forma rápida e significativa. Ao aceitar o programa, a UFPel começou a colocar o plano em prática para que as metas, propostas pelo governo, fossem atingidas. Já no ano de implantação do REUNI na UFPel, ocorreu a criação de aproximadamente 22 novos cursos, passando então de 40 (2004) para 62 cursos (2008), aumentando esse número para 100 em 2012 e chegando a 103 atualmente, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2** Gráfico com o número de cursos da UFPel



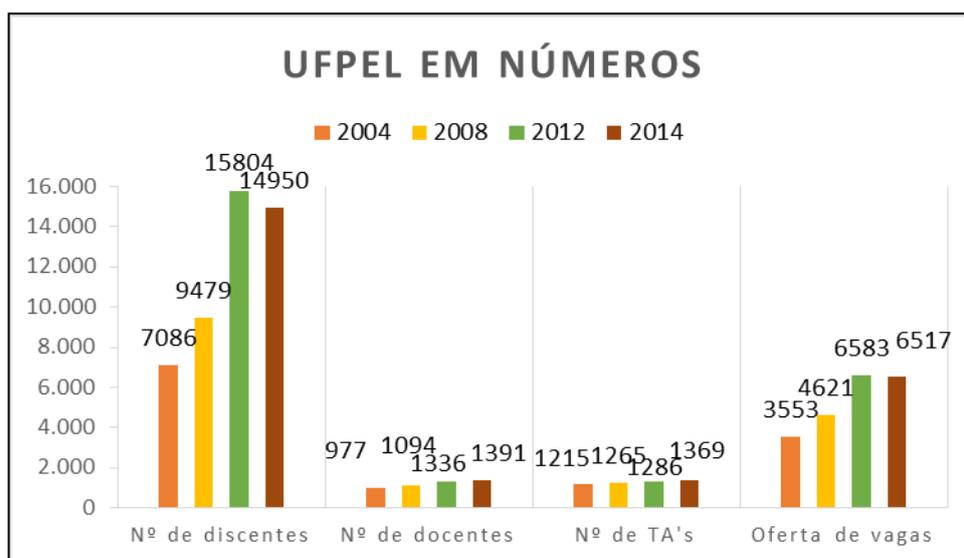
Fonte: UFPel, 2016 (dados trabalhados pelo autor)

O aumento no número de cursos refletiu em um maior número de vagas ofertadas, além de um maior número de discentes matriculados. Além dessas novas vagas criadas, a oferta em cursos já existentes na universidade também aumentou, fazendo com que as vagas ofertadas passassem de 1.549 em 2004 para 2.613 já no ano de implantação do REUNI

(2008), chegando a 4.503 no ano de 2014 e mantendo essa realidade até o momento atual. Em decorrência dessa expansão dos cursos existentes e das vagas ofertadas, o número de discentes matriculados sofreu um aumento de aproximadamente 110% de 2004 até 2014, tendo seu auge nos anos de 2012 e 2013.

Para dar conta desse rápido crescimento, ocorreu a contratação de novos professores, fazendo com que o número de docentes – efetivos e temporários – passasse de 977 em 2004 para 1.094 em 2008. Esse número cresceu no ano de 2012 quando chegou a 1.336 professores e passou para 1.391 nos dias atuais. No entanto, em uma clara referência ao foco no ensino, meta primordial do REUNI, o número de técnicos administrativos não cresceu na mesma proporção. Esta categoria apresentou um aumento de aproximadamente 9%, o que é muito baixo quando comparado com o aumento de cursos e discentes na UFPel.

**Figura 3** Gráfico UFPel em números



Fonte: UFPel, 2016.

Notas: dados trabalhados pelo autor.

Em suma, esse levantamento referente aos números apresentados pela UFPel com a implantação do REUNI foi realizado para possibilitar uma contextualização referente à estrutura organizacional da mesma, sendo tratado a seguir. Ainda, de certa forma, essa seção fornece dados que permitam uma melhor compreensão acerca das transformações ocorridas dentro da UFPel.

## 4.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS

Partindo dos elementos formadores da estrutura (complexidade, mecanismos de coordenação e centralização) mencionados anteriormente, nessa seção, apresenta-se uma síntese das principais características estruturais identificadas na Universidade Federal de Pelotas, assim como suas transformações após a implementação do REUNI.

### 4.1.1 Complexidade

Como Mintzberg (2003) destaca, quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura, ou seja, suas tarefas são mais especializadas (aumento da complexidade), suas unidades mais diferenciadas e seus componentes administrativos mais desenvolvidos. Nessa categoria busca-se identificar, ao longo do período selecionado, as variações na dimensão complexidade estrutural na Universidade Federal de Pelotas – UFPel.

Embora não haja um consenso entre os entrevistados sobre o REUNI ter proporcionado grandes alterações, todos perceberam a necessidade de alterar a forma como o trabalho estava dividido dentro da universidade, visto que a referida organização, quantitativamente, apresentou uma grande expansão, com isso, sua estrutura acabou sendo alterada também. Mintzberg (2003) destaca que o organograma de uma organização, mesmo que não apresente os relacionamentos informais, pode servir como um quadro preciso da divisão do trabalho, mostrando rapidamente para quem está olhando, os cargos que existem na organização, como se agrupam as unidades e como ocorre a autoridade formal entre eles. É preciso salientar que, a universidade em questão passou a apresentar um organograma claramente definido e de domínio público no ano de 1993, o qual permaneceu inalterado até a adesão ao REUNI. Embora as transformações estivessem ocorrendo, apenas em 2011 o novo organograma da UFPel foi publicado em um relatório de gestão (UFPEL, 2011) alterando também a forma de pensar a estrutura da universidade. Ao longo dos anos, conforme as necessidades (setores que tratassem diretamente com as principais expansões que surgiram: discentes, docentes/TA, espaço físico) foram aparecendo, esse organograma foi sendo preenchido e a estrutura tornando-se cada vez mais complexa. Como exemplo, destaca-se a criação de três pró-reitorias que se tornaram fundamentais: a pró-reitoria de recursos humanos, pró-reitoria de assuntos estudantis e pró-reitoria de gestão de infraestrutura. A

universidade então, passa de, 5 (cinco) Pró-Reitorias antes do REUNI, para 8 (oito) Pró-Reitorias posteriormente à implantação do programa.

Além desses aspectos, a UFPel passou a adotar uma nova visão referente à distribuição dos cursos e através da Resolução 01, de março de 2009, a UFPel aprovou a criação de Centros, que passou a fazer parte do Estatuto e Regimento da Instituição. Conforme a resolução, o Centro constitui uma unidade universitária que poderá abrigar Faculdades, Escolas, Institutos e Cursos de áreas afins, de modo a desenvolver o ensino de graduação e de pós-graduação, integrados com a pesquisa, visando aprimorar habilidades e competências para a formação profissional (UFPel, 2009a). Quando questionado sobre a criação dos centros, o entrevistado 1 diz que a ideia era enxugar um pouco a estrutura, que era muito pesada, no entanto, mesmo tendo ocorrido o agrupamento de alguns cursos, devido ao aumento expressivo desses, a estrutura não foi enxugada e sim se tornou ainda maior. Isto é, quando comparada ao momento anterior ao REUNI, mesmo tendo unido determinados cursos em centros, onde existe apenas um diretor e um diretor adjunto para todos os cursos pertencentes a esse centro, o aumento expressivo no número de cursos não permitiu que ocorresse esse enxugamento da estrutura, pois inúmeros outros cargos, setores e departamentos precisaram ser criados.

Nesse aspecto, os entrevistados concordam que a partir do momento em que novos cargos precisaram ser criados e novas chefias imediatas passaram a existir, como a criação de coordenadorias no interior das pró-reitorias, a complexidade vertical se tornou mais intensa. Da mesma forma ocorreu com a complexidade horizontal, pois a divisão do trabalho foi intensificada, a partir do momento em que novos departamentos e setores foram sendo adotados. No que concerne à complexidade geográfica, ao aderir ao REUNI, a UFPel adquiriu inúmeros prédios no período urbano de Pelotas, buscando recheiar mais as unidades existentes. Para isso, 20 prédios foram somados à estrutura física da UFPel, sendo esses 09 prédios próprios e 11 prédios locados. Foi possível presenciar uma grande crítica feita pela sociedade em relação à essa aquisição, conforme pode-se perceber na fala do Entrevistado 1: “tem vários prédios que foram comprados, e aí vem a crítica grande, que foram comprados prédios velhos. Mas não tinham novos ali e não tem mais forma de reunir a UFPel num campus único, isso não existe, tem muitas pessoas”. O Entrevistado 2 apresenta outra crítica, quando questionado sobre essa alteração geográfica na UFPel, dizendo que hoje, a UFPel tem quase que 80% da verba de custeio destinada, simplesmente, para manutenção desses prédios, o que acaba

impactando negativamente no que diz respeito a investimento na área acadêmica, sendo essa “uma questão oriunda do REUNI”.

Em síntese, a partir das considerações obtidas com a pesquisa, percebe-se que, devido ao aumento do número de funcionários (técnicos e docentes), discentes, número de cursos e das atividades desenvolvidas na UFPel, além da grande divisão hierárquica e a preocupação em regimentar a distribuição das atividades, a estrutura da UFPel se tornou mais complexa com a implantação do programa REUNI. Isso fez com que o nível de autoridade varie de acordo com a posição em que o funcionário se encontra, ou seja, proporcionalmente à hierarquia. Conforme o entrevistado 4 atenta, “as mudanças eram inevitáveis numa estrutura que tu tens pouco mais de 8.000 alunos e passa a agregar três vezes mais, em um curto espaço de tempo, é praticamente impossível”.

#### **4.1.2 Coordenação**

Nesta categoria, buscou-se analisar os mecanismos de controle utilizados (ajuste mútuo, supervisão direta, padronização e formalização) para, assim, verificar como é realizado o processo de coordenação na Universidade Federal de Pelotas.

Na primeira categoria apresentada (Ajuste mútuo), buscou-se identificar o processo de comunicação (formal e informal) presente nessa universidade. Na perspectiva dos entrevistados, quando questionados sobre os instrumentos de comunicação informal, o principal mecanismo de comunicação apontado por eles é a própria página de *internet* da universidade, a qual conta com notícias acadêmicas e administrativas, então todos sabem que precisam acompanhar a página pois as notícias necessárias para o andamento das atividades são divulgadas nela. No mesmo sentido, o entrevistado 1 diz que houve um avanço na página e essa passou a ser mais aberta, rápida e eficiente. Além da página, a universidade possui outras formas de comunicação mais informais, como grupos de *e-mail* e *whatsapp* que, conforme diz o entrevistado 1, são utilizados para comunicações dentro de setores quando algumas informações necessitam de mais rapidez. Atualmente, outro processo de comunicação foi incorporado à realidade da UFPel, tratando-se do sistema COBALTO<sup>1</sup> e esse permite a comunicação entre os diversos níveis, ou seja, cada setor tem um nível de acesso ao sistema, permitindo desde informações entre docente e discente, até comunicações entre

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Gestão da UFPel – desenvolvido em substituição do sistema utilizado anteriormente.

setores administrativos. Sobre o COBALTO, o entrevistado 2 salienta que “os estudantes recebem notificações mais informativas, quem é da gestão já tem um outro tipo de informação que recebe” (ENTREVISTADO 2). Esse envio de informações, principalmente para discentes, tornou o processo mais eficiente visto que esses recebem as notícias cabíveis em seus e-mails particulares. Quando se trata de comunicação formal, a universidade apresenta uma grande formalização, se fazendo “ouvir” através de memorandos, ofícios, portarias, dentre outros documentos legais.

Para fazer valer as normas estabelecidas pela UFPel, cada setor possui um funcionário encarregado de exercer a chefia, ou seja, utiliza-se a **supervisão direta**. Isso se dá, principalmente, devido ao fato de a universidade, conforme foi se fixando e desenvolvendo, foi aumentando seu número de integrantes e atualizando o modelo de gestão aplicado, passando assim a dividir as atividades e possuir a necessidade de ter um responsável por coordenar, controlar e supervisionar os membros de cada setor. Sendo assim, destaca-se que a supervisão direta sempre existiu na universidade, porém sofreu uma reconfiguração após a adesão ao REUNI, isto é, surgiram mais supervisores em decorrência do aumento da complexidade vertical. O Entrevistado 1 salienta que na UFPel, os servidores sempre souberam a quem são submetidos, pois estão submetidos a um cargo, então, mesmo com todas as transformações, eles sabem a quem devem se reportar, “podem não ter a resposta, a solução, mas sabem”.

Além desses, a **padronização** é muito forte dentro da Universidade também. No que diz respeito à padronização dos processos de trabalho, um dos entrevistados frisa que “existe um padrão, quando o funcionário ingressa na UFPel, é determinado o cargo que esse irá assumir, assim como as atividades a ser realizadas, no entanto isso varia muito com a especificidade de cada setor” (Entrevistado 4). No que concerne à formalização (metas e objetivos) percebe-se que com a implantação do REUNI na UFPel isso se tornou mais detalhado e imprescindível. Inicialmente, no próprio plano do REUNI já estavam previstas diversas metas a serem atingidas, como aumento no número de discentes, da relação discente/professor, entre outras, conforme descritas anteriormente. Como exemplo de formalização das normas, pode-se destacar o próprio Estatuto da UFPel (UFPEL, 1977), publicado no Diário Oficial da União em 22.04.1977, que a partir dessa data, passou a reger as normas na universidade, juntamente com outras leis pertinentes. Após, a universidade buscou se atualizar e elaborou um Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, que além de

ser uma exigência formal nos processos de avaliação institucional, é uma antiga reivindicação da própria comunidade acadêmica (UFPEL, 2015). Destaca-se que sempre existiu esse planejamento na universidade, no entanto a nova gestão tornou-o mais veiculado, buscando uma maior interação da parte acadêmica, tanto no que se refere aos servidores, quanto aos discentes, na sua elaboração. Por fim, a padronização das habilidades, por se tratar de uma universidade pública, está presente em sua rotina. Além de serem exigidas determinadas habilidades para que os indivíduos ingressem nesta organização, são oferecidos cursos de capacitação e treinamento para seus servidores, afim de que sejam transmitidas/ensinadas as exigências para determinadas funções, como por exemplo, ações de capacitação nas áreas de administração pública, finanças, gestão, inovação, atendimento ao público, entre outros. Além dessas ações de capacitação, a universidade conta também com atividades de socialização, principalmente no momento de ingresso de novos servidores (Ações de acolhida) e durante seu período de estágio probatório. Esse tipo de atividade é realizada com o intuito de integrar e apresentar a universidade aos servidores ingressantes, visando auxiliar nesse processo inicial (UFPEL, 2018).

Mintzberg (2003) destaca que as organizações geralmente utilizam um misto de mecanismos de coordenação. No âmbito da UFPEL, foram detectados todos os mecanismos de coordenação, no entanto, a **formalização** é o mecanismo mais utilizado. Esse fato justifica-se, talvez, pelo fato de se tratar de uma universidade pública, ou seja, que tende a ser mais rígida e apegada aos processos formais. Percebe-se que existe uma preocupação em manter todos os processos de trabalho de maneira escrita, tornando possível que qualquer integrante da instituição possa acessar para se basear e sanar dúvidas. Além disso, ao distribuir uma certa autoridade ao longo de sua estratificação hierárquica, acaba por gerar uma constante dependência dos membros integrantes da universidade ao seu nível imediatamente superior. Dessa forma, através da implantação do REUNI, ocorreram diversas transformações na apresentação estrutural da universidade, modificando algumas autoridades para determinados cargos e criando cargos novos, fazendo assim com que a formalização e a supervisão direta se tornassem mecanismos centrais.

#### **4.1.3 Centralização**

Nessa categoria será analisada a forma como ocorre a tomada de decisões na UFPEL, assim como, a maneira em que os resultados são avaliados. Nesse sentido, destaca-se que as

**tomadas de decisões** a nível geral são muito centralizadas na administração superior ainda, embora seja transmitida a existência de uma suposta descentralização.

Cabe destacar que na UFPel, o órgão com maior poder de decisão é o Conselho Universitário – CONSUN. Além deste, a UFPel possui o COCEPE como órgão superior, o qual consiste no órgão central de supervisão do ensino, da pesquisa e extensão, com funções consultiva, normativa e deliberativa. Afora os Conselhos Superiores, a Reitoria é o órgão executivo central e a ela são atribuídas inúmeras tomadas de decisões, as quais pode optar por centralizar ou delegar a outros setores. Assim, conforme os relatos dos entrevistados, foi possível perceber que, quando as decisões afetam setores específicos, o reitor descentraliza as decisões para níveis hierárquicos inferiores (pró-reitores, por exemplo), já se tratando de decisões que afetam a universidade como um todo, a tomada de decisão permanece centralizada na administração central, ou seja, Reitoria e Conselhos Superiores. Além dessas considerações referentes a decisões de curto prazo, os entrevistados foram questionados sobre a forma em que ocorrem as decisões de longo prazo, ou seja, mudanças que repercutam por muitos anos. Em relação a essas decisões, os 05 entrevistados apresentam uma opinião consensual, na qual esse tipo de decisão ocorre perante os Conselhos Superiores, através da representação de todas as categorias, necessitando então da aprovação da maioria para colocar em prática determinados projetos.

No que diz respeito ao segundo item presente nessa categoria, a avaliação, a UFPel apresenta divergências na forma como a avaliação é aplicada para os funcionários, tanto técnicos administrativos quanto docentes. No caso dos técnicos administrativos, esses são avaliados periodicamente até por conta da progressão na carreira, logo, existe o sistema de avaliação, no entanto esse sistema é muito mais para progressão na carreira do que como avaliação que seja incorporada ao trabalho desses técnicos. Quem realiza essa avaliação, segundo o entrevistado 2, é uma comissão vinculada aos técnicos administrativos, na qual eles que elegem os seus representantes e tudo isso é vinculado também à PROGEP. No entanto, o mesmo entrevistado destaca que essa avaliação, por conta da legislação que rege a carreira dos técnicos administrativos, já ocorria antes da implantação do REUNI.

Em relação aos professores, esses não possuíam avaliação e passaram a ser avaliados, após a implantação do REUNI e troca de gestão na UFPel. Melhor dizendo, os docentes já possuíam uma avaliação por parte da CPPD, a qual diz respeito à avaliação para progressão na carreira. No entanto, a avaliação referente ao trabalho em si, passou a ser aplicada de fato,

após a adesão ao REUNI e, criação de uma comissão própria para esse fim, a Comissão Própria de Avaliação - CPA. Essa avaliação é realizada pelos discentes, ou seja, “o aluno está mais participativo, hoje está começando a melhorar, aperfeiçoar um sistema que sempre teve e que não era plenamente exercido. Embora seja visível que já houve um avanço, uma abertura maior, ainda há uma resistência muito grande nisso, por parte dos docentes” (ENTREVISTADO 1).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da análise realizada, foi possível perceber que no momento de adesão ao programa REUNI, parece não ter sido questionada a lógica que estava sendo estabelecida, talvez devido a existência de um discurso pró-modernização das universidades, latente desde o final dos anos 1970. Ou seja, devido ao desejo de se modernizar e pela busca por um recurso, que há muito não era disponibilizado para as universidades, a UFPel parece ter estabelecido como prioridade a adesão ao programa sem, no entanto, avaliar as possíveis implicações. Assim, torna-se visível a sobrecarga que foi imposta pelas metas, mesmo que esta universidade ainda não tenha atingindo-as integralmente (com por exemplo, a relação aluno/professor).

Com relação a complexidade, percebe-se que em resposta ao que foi pactuado com o governo federal, a UFPel, devido ao aumento de discentes, docentes, funcionários TA's e cursos, teve sua estrutura organizacional alterada. Notavelmente, ocorreu o aumento da divisão vertical, horizontal e espacial do trabalho, tornando-se, por esta razão, mais complexa. Mesmo com o desconhecimento relatado pelos entrevistados sobre essa alteração estar ligada ao REUNI, percebe-se, por exemplo, que a criação das três pró-reitorias, ocorridas com a implantação do programa, estão fortemente relacionadas à expansão proposta, ou seja, do aumento do número de alunos (Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis - PRAE), do número de funcionários (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP) e da estrutura física (Pró-Reitoria de Infraestrutura – PROINFRA). Além dessas pró-reitorias também foram criados setores, como por exemplo, o Núcleo de Gestão de Espaços (NGE), que visava agilizar o processo de distribuição de salas, visto que foi aderido o método de compartilhamento dessas pelos cursos da UFPel (devido ao aumento no nº de prédios não ter sido proporcional ao aumento dos cursos).

O aumento na complexidade afeta diretamente os mecanismos de coordenação das atividades, visto que, assim como tornou-se necessário regimentar a divisão do trabalho, a formalização foi intensificada, dando continuidade a essa rigidez vigente. Ou seja, para manter o controle sobre as atividades e comportamentos de seus integrantes, a UFPel, cada vez mais, lançou mão de instrumentos formais de controle. Tais instrumentos abrangiam processos de trabalho (descrição de cargos), metas (controle da evasão, relação aluno professor, número de alunos, etc) e regras gerais de comportamento (estatuto e regimentos das unidades das unidades acadêmicas).

No que tange a centralização, percebe-se uma modificação referente ao alto nível de centralidade que ocorria no momento de implantação do REUNI. Atualmente parece estar lentamente ocorrendo uma descentralização de poder ligada a figura do reitor. Nesse contexto, o REUNI parece ser um forte motivador dessa transformação, justificando-se pelo fato de que ao proporcionar à expansão da UFPel como um todo, gerou também um maior número de tomadas de decisão, as quais passaram a ser distribuídas entre os níveis hierárquicos imediatamente inferiores à administração central, o que denota uma preocupação com a agilidade/eficiência frente as demandas inerentes ao tamanho adquirido pela universidade.

Em síntese, o que se percebe, diante das alterações estruturais que ocorreram na UFPel, é que atuando através de uma estrutura que apresenta características como maior rigidez e complexidade, assim como uma coordenação que está baseada em uma formalização crescente, esta universidade acaba por intensificar um engessamento de suas atividades, talvez na busca por controle. Cabe ressaltar que essas características já se faziam presentes na universidade, no entanto se tornaram mais intensas com a adesão ao REUNI. Quiçá por isso, a emergência de chefias imediatas como tentativa de descentralizar as decisões e assim, agilizar os processos.

Além disso, percebe-se que da mesma forma que o REUNI foi proposto e implementado nas universidades (focando em metas quantitativas), foi reproduzido e repassado internamente pela UFPel. Isso pode ter afetado a autonomia didático-científica, a partir do momento em que tende a uma padronização/formalização impulsionada por mudanças extra institucionais. Essas mudanças estruturais podem acarretar importantes transformações na noção de autonomia universitária, na cultura das instituições de ensino e na relação da universidade com outras instituições (Estado e Mercado), sendo esse último, o rumo de nossas próximas investigações.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. C. T. de. *et al.* A gestão pública e o Reuni: entre o social e o gerencial. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 9, n. 2, p. 154-170, ago./dez. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.
- BRASIL. Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília, 1968a. In: **Diário Oficial da União**, Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>.
- \_\_\_\_\_. Relatório do Grupo de Trabalho da Reforma Universitária. Brasília, 1968b. In: **Diário Oficial da União**, Brasília. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/3013959/pg-52-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-23-08-1968>>.
- \_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 750, de 08 de agosto de 1969. **Provê sobre a transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e dá outras providências**. Brasília, 1969a. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-750-8-agosto-1969-375218-publicacaooriginal-1-pe.html>>.
- \_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 65.881, de 16 de dezembro de 1969. **Aprova o estatuto da Universidade Federal de Pelotas**. Brasília, 1969b. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decree/1960-1969/decreto-65881-16-dezembro-1969-407283-publicacaooriginal-1-pe.html>>.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. **Programa de Aceleração do Crescimento**. 2007a. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/releases/2007/r130307.pdf>>.
- \_\_\_\_\_. MEC. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília, 2007b. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me004370.pdf>>.
- \_\_\_\_\_. Decreto Nº. 6.096. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Brasília, 2007c. 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)>.
- \_\_\_\_\_. MEC. Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>>. Brasília, 2009.
- HALL, R. **Organizações: Estruturas, processos e resultados**. 8.ed. Rio de Janeiro: PreTice-Hall do Brasil, 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREIRA, M. A. Impacto das políticas neoliberais na educação superior. **Praxis Educacional**, Vitória da Conquista, n.3, p.71-89, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Marcio Silva. **Os mercadores de emoção**: um estudo sobre a empresarização de clubes de futebol no Brasil e sua configuração estrutural. 2006 276 f. Dissertação de mestrado (mestrado em administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SALLES, H. K.; DELLAGNELO, E. H. L. A estruturação de organizações ambientalistas do terceiro setor e a relação como modelo de avaliação de desempenho de suas fontes financiadoras. In: XXIX Enanpad, 2005, Brasília. Anais do XXIX Enanpad, 2005.

UFPEL. **Institucional – Histórico**. Pelotas, 2014. Disponível em: <<http://portal.ufpel.edu.br/historico/>>.

UFPEL. **Gestão – PROGEP**. Pelotas, 2018. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/cdp/>

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa Qualitativa em Administração. FGV: Rio de Janeiro, 2004, p. 224.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.