

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL

DIOGO GOMES DE MATOS

**O PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO
DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI) NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL:
análise das adaptações estruturais**

Porto Alegre

2018

DIOGO GOMES DE MATOS

**O PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO
DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI) NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL:
análise das adaptações estruturais**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Sueli Maria Goulart Silva.

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Matos, Diogo Gomes de
O PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E
EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI) NA ESCOLA
DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE
DO SUL: análise das adaptações estruturais / Diogo
Gomes de Matos. -- 2018.
77 f.
Orientador: Sueli Maria Goulart Silva.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração Pública e
Social, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Ensino Superior. 2. REUNI. 3. UFRGS. 4.
Estrutura Organizacional. 5. Estudos Organizacionais.
I. Silva, Sueli Maria Goulart, orient. II. Título.

DIOGO GOMES DE MATOS

**O PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO
DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (REUNI) NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL:
análise das adaptações estruturais**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Conceito final: A

Aprovado em 13 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profª Dr.ª Luciana Pazini Papi

Profª Dr.ª Rosimeri Carvalho da Silva

Orientadora: Profª Dr.ª Sueli Maria Goulart Silva

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais – Maria Dely e Vilson, por todo o esforço que fizeram para eu estar nesse momento da minha trajetória de vida. Meus primeiros professores na vida, ao qual me passaram valores, caráter, sabedoria. Ensinaamentos que sempre primavam pela educação como base. Ensinaamentos para não desistir dos sonhos e das batalhas diárias da vida. Amo incondicionalmente!

Agradeço ao meu irmão pela convivência durante a infância e adolescência, ao qual a vida adulta afastou geograficamente, mas as lembranças dos conselhos continuam no coração. Também a convivência harmoniosa com minha cunhada e que junto com meu irmão, geraram meu amado sobrinho e afilhado Enzo.

Agradeço à minha esposa, meu porto seguro – Sandra. Companheira dessa vida e de outros planos. Seu apoio, compreensão e carinho irrestritos são fundamentais para enfrentar os obstáculos. Não somente acadêmicos, mas diários. Agradeço todos os dias por nos reencontrarmos nesse plano. Muito obrigado por todo seu amor! Por todos os momentos passados, presentes e futuros. Amo-te!

Agradeço a todos os familiares que, longe ou perto, sempre guardarei os momentos que passamos juntos. Agradecimento singular aos novos familiares – sogra, enteados e suas namoradas, primos e cunhada, pelo acolhimento em suas vidas.

Agradeço aos meus amigos de sempre. Amizades sinceras do Parobé, que não importa o tempo que passe sem nos vermos, quando há encontro é sempre uma celebração ao companheirismo verdadeiro.

Agradeço aos colegas de trabalho pelos incentivos, pela relação cotidiana, pelos aprendizados, assim como por tolerar meu humor peculiar do início da manhã.

Agradeço a todos os queridos colegas da UFRGS, que fizeram parte deste percurso com a troca de conhecimentos e vivências sempre enriquecedoras.

Agradeço a todos os professores da UFRGS, principalmente aos da EA, por todo o conhecimento compartilhado para meu crescimento intelectual e pessoal.

Agradeço, especialmente nesse processo final, à minha orientadora, estimada professora Sueli Goulart. Por toda a orientação, paciência, apoio, sugestões e dedicação na construção deste trabalho.

“Seria na verdade uma atitude ingênua esperar que as classes dominantes desenvolvessem uma forma de educação que proporcionasse às classes dominadas perceber as injustiças sociais de maneira crítica.”

(Paulo Freire)

RESUMO

O tema de pesquisa deste estudo é a expansão do acesso ao ensino superior público e suas implicações nas estruturas organizacionais da UFRGS. O estudo analisou a estrutura organizacional da UFRGS frente ao processo de adesão ao REUNI, particularmente o caso da EA. A investigação buscou referenciais que possibilitaram a análise da expansão no acesso à educação superior na UFRGS. Foram apresentadas sínteses de políticas públicas educacionais no Brasil, incluindo o REUNI. A pesquisa também buscou elementos teóricos, que subsidiaram a análise da estrutura organizacional da UFRGS e, em particular, da EA, no processo de expansão do ensino superior. O apoio teórico utilizado nessa análise foi a teoria da contingência estrutural. Como estratégia de pesquisa, adotou-se o estudo de caso do REUNI na UFRGS, no período de 2008 a 2012. Os dados foram obtidos, principalmente, através de pesquisa documental e relatos em entrevistas com professores da EA. Os principais fatores contingenciais identificados da pesquisa, na UFRGS, foram o próprio Programa REUNI e a expansão dos cursos de graduação. Na EA, foram identificados, como fatores contingenciais, a criação da linha de formação específica de Administração Pública e Social e as Diretrizes Nacionais Curriculares de Graduação em Administração Pública, que permitiram a criação do curso de Administração Pública e Social. Através da pesquisa realizada, constatou-se que a PROGRAD da universidade se adaptou às contingências impostas pelo ambiente, modificando a sua estrutura organizacional, de forma a viabilizar a expansão dos cursos de graduação. No âmbito da EA, se percebeu uma maior diversificação de especialidades dos docentes. Em função da criação da graduação em Administração Pública e Social, houve demanda por especialistas na área para docência e espaço físico para as atividades do curso. Também se verificou que a sua estrutura organizacional não foi modificada no seu Regimento, no período do REUNI. Posteriormente ao REUNI, a partir de 2018, verificou-se uma pequena alteração na estrutura organizacional da EA com a instituição do Núcleo Docente Estruturante e da aprovação da criação da Comissão de Graduação do curso de Administração Pública e Social.

Palavras-chave: Expansão. Ensino Superior. REUNI. UFRGS. EA. Estrutura Organizacional. Estudos Organizacionais.

ABSTRACT

The research theme of this study is the expansion of access to public higher education and its implications in the organizational structures of UFRGS. The study analyzed the organizational structure of UFRGS regarding the process of joining REUNI, particularly the case of EA. The research sought references that allowed the analysis of the expansion in access to higher education in UFRGS. Syntheses of educational public policies in Brazil, including REUNI, were presented. The research also sought theoretical elements, which subsidized the analysis of the organizational structure of UFRGS and, in particular, the EA, in the process of expansion of higher education. The theoretical support used in this analysis was the theory of structural contingency. As a research strategy, we adopted the REUNI case study at UFRGS, from 2008 to 2012. The data were obtained mainly through documentary research and reports in interviews with EA teachers. The main contingency factors identified in the research, at UFRGS, were the REUNI Program itself and the expansion of undergraduate courses. At EA, as contingency factors, the creation of the specific training line for Public and Social Administration and the National Curricular Guidelines for Graduation in Public Administration were identified, which allowed the creation of the Public and Social Administration course. Through the research, it was verified that the university's PROGRAD adapted to the contingencies imposed by the environment, modifying its organizational structure, in order to make possible the expansion of undergraduate courses. Within EA, there was a greater diversification of teachers' specialties. Due to the creation of the graduation in Public and Social Administration, there was demand by specialists in the area for teaching and physical space for the activities of the course. It was also found that its organizational structure was not modified in its Rules of Procedure during the REUNI period. Subsequently to the REUNI, from 2018, there was a small change in the organizational structure of EA with the institution of the Structuring Faculty and approval of the creation of the Graduation Commission of the Public and Social Administration course.

Keywords: Expansion. Higher education. REUNI. UFRGS. EA. Organizational structure. Organizational Studies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivos	17
1.1.1 Objetivo Geral	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	19
2.1 Políticas Públicas na Educação	19
2.2 Estrutura Organizacional	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS	31
4.1 Apresentação da UFRGS e da Escola de Administração	31
5 O PROCESSO DE ADESÃO DA UFRGS AO REUNI	36
6 EXPANSÃO DA UFRGS	40
6.1 Cursos criados e aumento de vagas.....	40
6.2 Contratações de docentes e técnicos administrativos	44
6.3 Identificação dos fatores contingenciais e mudanças na estrutura organizacional.....	46
7 ADAPTAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	52
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A – ENTREVISTA COM PROFESSORES	77

1 INTRODUÇÃO

A educação no Brasil consta na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, como um direito de todos e dever do Estado e da família. Esta disposição constitui-se como prisma para a formulação de políticas públicas para a educação no Brasil. A constatação do papel da Universidade como dispositivo de transformação social e desenvolvimento, instigaram movimentos no sentido de reivindicar a expansão da educação superior pública e gratuita. O acesso elitizado à educação superior passou a ser contestado e destacado como um dos meios de exclusão social (BRASIL, 2012).

Entretanto, os anos seguintes à Constituição Federal e às contestações sobre a exclusão no ensino superior, foram marcados pela introdução do modelo gerencial na administração pública no Brasil. Esse modelo consistia no avanço das decisões estratégicas do governo e da burocracia, proteção à propriedade privada e ao contrato, autonomia e capacitação gerencial do agente público e a democracia por meio da prestação de serviços públicos ao cidadão-cliente com o controle pela sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996). O governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) foi marcado pela elaboração e execução do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no âmbito da gestão. O objetivo do Plano foi imprimir uma gestão com uma suposta maior eficiência na administração pública brasileira. Nesse Plano o Estado atuaria em quatro setores – Núcleo Estratégico, Atividades Exclusivas, Serviços Não Exclusivos ou Competitivos, e Produção de Bens e Serviços para o Mercado, conforme segue detalhamento:

- Núcleo Estratégico: corresponde ao governo, em sentido *lato*. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É portanto [sic] o setor onde as decisões estratégicas são tomadas. Corresponde aos Poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no poder executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.
- Atividades Exclusivas: É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado – o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar. Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a previdência social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes, etc.

- **Serviços Não Exclusivos:** corresponde ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, ou porque possuem "economias externas" relevantes, na medida que [sic] produzem ganhos que não podem ser apropriados por esses serviços através do mercado. [...] São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.
- **Produção de Bens e Serviços para o Mercado:** corresponde a área de atuação das empresas. E caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado [...]. Estão no Estado seja porque faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, seja porque são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário no caso de privatização, a regulamentação rígida (BRASIL, 1995).

Primando pela modernização e racionalização das atividades do Estado, a proposição de distribuição em setores introduziu as principais diretrizes do gerencialismo na administração pública. O setor denominado de “Serviços Não Exclusivos do Estado”, abrangendo serviços de interesse público, previu sua execução através de “Organizações Sociais” por meio de contratos de gestão, que assegurariam maior autonomia gerencial (CHAUÍ, 1999), cabendo destacar que a educação foi classificada como um serviço não exclusivo do estado. Por meio da influência do gerencialismo, diversas mudanças ocorreram na educação superior pública brasileira, a partir da implantação do Plano de Reforma do Aparelho do Estado. A reforma estrutural no ensino superior tinha o objetivo fundamental da eficiência na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) com a inserção de técnicas consideradas de sucesso no setor privado. O modelo gerencialista, de aspecto neoliberal na administração pública brasileira, começou a resultar em um processo de sucateamento do ensino superior público por meio de restrições no orçamento, redução de quadro de funcionários e precarização de carreiras. Ao mesmo passo, as instituições de ensino superior privadas foram estimuladas à expansão quantitativa de suas matrículas (GOULART, 2014).

A publicação da Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – proporcionou a expansão das matrículas na educação superior através da flexibilização da atividade universitária com a ampliação de níveis e modalidades de educação e ensino e, com a promoção da distinção institucional, pela admissão de diferentes graus de abrangência e de especialização. A LDB também previu a elaboração do Plano Nacional de Educação

(PNE) com diretrizes e metas para a educação no Brasil entre 1996 e 2006, institucionalizado formalmente para o decênio 2001-2010. A captação de recursos, através de contratos e convênios foi a principal fonte para as universidades públicas suplantarem os obstáculos financeiros nesse período (GOULART, 2014). O Plano Plurianual (PPA) 2000 – 2003 foi aprovado pelo Congresso Nacional com 28 objetivos no qual podemos destacar: a elevação do nível educacional da população e ampliação da capacitação profissional, e a oferta escolar de qualidade para todos (LIMA, 2013). Os anos 2000 iniciaram com novas expectativas em relação à educação no Brasil. Com a finalidade da efetivação do artigo 205 da Constituição Federal, em 2001 foi criado o Plano Nacional de Educação – PNE (2001/2010), estabelecendo metas que pleiteavam a elevação dos investimentos na área, juntamente às metas que procuravam a expansão do número de estudantes atendidos na educação superior (BRASIL, 2012).

No processo eleitoral de 2002 o tema educação foi largamente debatido pelos candidatos presidenciais. Luís Inácio Lula da Silva, candidato na época do Partido dos Trabalhadores (PT), em seu Programa de Governo de 2002, retratou que era importante recuperar a rede pública do nível fundamental ao superior, valorizando a qualidade. O Programa enfatizou que a educação de qualidade é um fator de emancipação e cidadania, que evita a fragmentação social. O documento Uma Escola do Tamanho do Brasil, Programa específico na área da Educação de Lula nas eleições de 2002, estabeleceu que a expansão do sistema educacional público e gratuito e a elevação dos níveis de qualidade seriam prioridades no modelo de desenvolvimento social do candidato do PT. Esse Programa sinalizou que as fortes demandas populares por acesso à educação superior situavam-se no horizonte dos direitos sociais básicos, e que as universidades públicas e institutos de pesquisa deveriam ser valorizados e integrados ao processo de desenvolvimento nacional. O documento revelou que o governo Lula se empenharia em ampliar as vagas e matrículas na educação superior, especialmente no ensino público (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2002a). O Programa na área de educação ainda apresentou alguns compromissos básicos na educação superior, conforme segue:

- a) a promoção da autonomia universitária e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nos termos constitucionais (Artigo 207 da CF);

- b) o reconhecimento do papel estratégico das universidades, em especial as do setor público, para o desenvolvimento econômico e social do país;
- c) a consolidação das instituições públicas como referência para o conjunto das IES do país;
- d) a expansão significativa da oferta de vagas no ensino superior, em especial no setor público e em cursos noturnos;
- e) a ampliação do financiamento público ao setor público, revisão e ampliação do crédito educativo e criação de programa de bolsas universitárias, com recursos não vinculados constitucionalmente à educação;
- f) a defesa dos princípios constitucionais da gratuidade do ensino superior público (artigo 206, IV, da CF);
- g) o envolvimento das IES, em especial as do setor público, com a qualificação profissional dos professores para a educação básica, em cursos que garantam formação de alta qualidade acadêmico-científica e pedagógica e associem ensino, pesquisa e extensão (FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO, 2002b).

Dessa forma, depreendeu-se que a educação superior pública seria tratada como prioridade pelo então candidato Luís Inácio Lula da Silva, nas eleições para presidente do Brasil em 2002.

Com a eleição de Luís Inácio Lula da Silva, em 2002, por sua ideologia de corrente com tendência progressista, criou-se a expectativa de impulsionamento de políticas de ampliação e democratização do acesso ao ensino superior público. Durante o governo Lula (2003-2010), a educação superior teve destaque em três ações – o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Contrastando com a esperança de um governo com ideologia de esquerda, a primeira política de impacto na educação superior foi a expansão de vagas através do PROUNI, em 2005, restrito às instituições de ensino superior privadas. Somente na sequência foram realizadas ações voltadas ao ensino superior público, como o Sistema UAB, em 2006, e o REUNI, em 2007 (GOULART, 2014). As ações governamentais de maior abrangência na educação surgiram através da estruturação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) pelo Decreto nº 6094 de 24/07/2007 – Todos pela Educação, das diretrizes para o processo de integração de Instituições Federais de Educação Tecnológica por meio do Decreto nº 6095 de 24/04/2007 e da instituição do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais do Decreto nº 6096 de 24/04/2007 (LIMA, 2013).

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que teve como ponto de partida o Plano de Metas “Compromisso Todos pela Educação”, caracterizou-se

como um mapeamento inicial de ações para serem desenvolvidas na área de educação. Esse primeiro traçado previu a articulação dos entes federados e da sociedade civil, com a estratégia da promoção da oferta de educação para todos e de qualidade (LIMA, 2013). Expansão e democratização seriam os pontos norteadores no quesito educação superior, no contexto do PDE, tendo princípios como expansão da oferta de vagas, garantia de qualidade, promoção de inclusão social pela educação, ordenação territorial, e desenvolvimento econômico e social (BRASIL, 2012). Para o atingimento das metas do PDE foram determinadas três dimensões para o alcance dos objetivos: reestruturação e expansão das universidades, democratização do acesso e avaliação e regulação da educação. A reestruturação e expansão das universidades públicas foram buscadas através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Para as instituições privadas foi criado o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e reformulado o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES). Ambos os setores (público e privado) passaram a ser avaliados e regulados por meio do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e do Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes (ENADE) (LIMA, 2013).

Uma modalidade de atendimento para as pessoas de baixa renda ingressarem no ensino superior foi através do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), criado com essa nomenclatura em 1999. A finalidade é a disponibilização de financiamento para estudantes de baixa renda matriculados em instituições privadas. Outra opção de atendimento às demandas na educação foi o lançamento do Programa Universidade para Todos (PROUNI) em 2004, sendo institucionalizado em 2005. O PROUNI tem o objetivo de ofertar bolsas parciais ou integrais para estudantes de baixa renda, sendo o ingresso em cursos presenciais do ensino superior em instituições privadas, com a contrapartida das mesmas receberem isenções fiscais do governo federal. Dessa forma, FIES e PROUNI têm sido utilizados como instrumentos para a expansão do ensino superior privado (LIMA, 2013).

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi instituído em 2006, através do Decreto nº 5.800/2006, com o objetivo do desenvolvimento da modalidade de

educação à distância para a expansão e interiorização da oferta de cursos e programas de educação superior no país (BRASIL, 2006). Direcionado para a ampliação ao acesso e permanência na educação superior pública, o Sistema UAB altera o meio de garantia dos recursos financeiros para a universidade. O financiamento é realizado por intermédio de edital de chamamento, sendo formalizado por instrumento específico de transferência orçamentário-financeira, condicionando o aporte às metas acertadas. Esse formato de disponibilização de recursos financeiros adotados na execução do Sistema UAB ocorre em concomitância com o meio tradicional da provisão de orçamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), através da Lei Orçamentária Anual (LOA), concretizada no orçamento específico da universidade (GOULART, 2014).

O Sistema UAB tem o formato de financiamento de contrato, a partir do qual é realizado um contrato entre a instituição e o Estado. O Ministério da Educação (MEC), através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), estabelece o contrato como estratégia para expansão do acesso aos cursos de Ensino à Distância (EaD). Dessa forma, o Sistema UAB estabeleceu-se como um acordo, considerando que o fomento às universidades públicas foi vinculado às metas estipuladas. A adesão da UFRGS ao Sistema UAB, necessitou de uma estrutura hierarquizada e centralizada, em oposição à estrutura institucionalizada da universidade. Para concretizar o objeto do contrato do Sistema UAB, a UFRGS recebe recursos financeiros, contrata quadros de pessoal e oferta parte da carga horária dos seus recursos humanos para os cursos do Sistema UAB. As características das estruturas geradas ou alteradas para atendimento das determinações do Sistema UAB tem similaridade com as Organizações Sociais, sendo que não foram estabelecidas com regulamentação de origem externa, mas sim com disposições internas (GOULART; SILVA; FERREIRA, 2016).

Outro Programa criado para as IFES foi o REUNI, sendo um dos dispositivos do PDE, instituído através do Decreto nº 6096, de 24 de abril de 2007, com o intuito de “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”. Para as Universidades que aderiram ao REUNI, foram ofertados recursos para a ampliação de estruturas físicas e tecnológicas e contratação de docentes e técnicos. Em contrapartida as

Universidades deveriam demonstrar 90% de conclusões nos cursos de graduação e ter a relação de 18 alunos por professor. Além disso, as instituições deveriam estabelecer flexibilidade nos currículos dos cursos de graduação, oferta na formação e apoio pedagógico aos docentes do ensino superior e disponibilização dos mecanismos de inclusão social (BRASIL, 2007a).

Além das metas quantitativas dispostas no Decreto nº 6096/2007, o Ministério da Educação (MEC) compreendeu que as Universidades necessitavam garantir que a reestruturação e expansão planejada fossem executadas com a segurança da qualidade acadêmica. As diretrizes para o REUNI foram esquematizadas em seis dimensões, com o ajuste no plano de reestruturação das Universidades Federais, conforme a opção da instituição em cada caso. As dimensões estabelecidas no REUNI foram: a ampliação da oferta de educação superior pública; reestruturação acadêmico-curricular; renovação pedagógica da educação superior; mobilidade intra e interinstitucional; compromisso social da instituição; suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação (BRASIL, 2007b). O MEC alocou recursos financeiros da ordem de R\$ 2 bilhões, para serem repassados, durante os cinco anos da vigência do REUNI, para as IFES, mediante a demonstração de um plano por universidade. Contudo, foram efetivamente destinados às IFES somente 20% do valor programado de R\$ 2 bilhões. Ainda assim, a adesão ao REUNI e a observância das suas metas serviu de ressalvas pelo MEC, para repassar outros recursos financeiros (CAMPOS; CARVALHO, 2017).

O Programa REUNI se inspirou no Movimento Universidade Nova da Universidade Federal da Bahia, no qual, em 2006, o MEC e a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições de Ensino Superior (Andifes) demonstraram interesse. Se por um lado, a Andifes se apresentou como um dos principais articuladores do REUNI, o Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES-SN) se mostrou como um dos seus principais opositores. Durante a elaboração e instituição do REUNI, houve uma aproximação da Andifes com o MEC e, em 2007 todas as 53 IFES já tinham aderido ao REUNI. A anuência da Andifes ficou evidente com o apoio dos reitores das universidades federais do país, ao assinarem o Manifesto da Universidade Nova, em dezembro de 2006, em Salvador. Em 2009 o MEC redigiu o primeiro relatório e expôs as adversidades no atingimento das metas, em especial referente a contratação de docentes, alterações

de oferta de vagas, adiamentos na entrega dos espaços físicos e reorganização dos projetos institucionais (CAMPOS; CARVALHO, 2017).

O REUNI teve relatos de resistência para a implantação do Programa, em especial pode-se referenciar como crítico do Programa a entidade ANDES-SN. No entendimento do ANDES-SN, a autonomia universitária foi questionada a partir do financiamento condicionado ao cumprimento das metas estabelecidas pelo MEC (CAMPOS; CARVALHO, 2017). Contudo, de acordo com o Relatório da Comissão Constituída sobre a análise da expansão das IFES, os dirigentes das instituições vislumbraram o REUNI como uma possibilidade de recuperação de um passivo presente nas universidades através dos recursos de investimentos do Programa (BRASIL, 2012).

Essas políticas de expansão da educação superior pública, Sistema UAB e REUNI, tiveram em comum a utilização de um financiamento fundamentado em metas, que passou a concomitar com a forma habitual do orçamento das IFES, especialmente na graduação cujo recurso é oriundo da Lei Orçamentária Anual (LOA), concretizada no orçamento da universidade. Diante desse prisma, as IFES atuaram como prestadoras de serviço do Estado (BRASIL, 2007b).

No âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a instituição encaminhou adesão ao REUNI em 29/10/2007, através da Decisão nº 312/2007 do seu Conselho Universitário (CONSUN). A proposta da UFRGS previu o aumento de 1446 vagas presenciais em cursos de graduação até 2012, entre cursos novos, novas modalidades de curso e ampliação de vagas de cursos já existentes. Também previu a redução da evasão geral para 10% e ocupação das vagas ociosas, e a reestruturação acadêmica, sendo criados 8 cursos na modalidade tecnológica, com 350 vagas. A proposta também citou renovação pedagógica com a expansão de laboratórios e a criação de bolsas de monitoria; mobilidade inter e intrainstitucional e compromisso social, nas políticas de ações afirmativas e assistência estudantil. Ainda previu a articulação entre graduação e pós-graduação com a criação de cursos, ampliação de vagas e incentivo à docência (UFRGS, 2007).

Na Escola de Administração da UFRGS (EA) foi criada, em 2009, a linha de formação específica em Administração Pública e Social, no contexto do REUNI, com início em 2010. Através da Resolução nº 38/2009 do Conselho de Ensino, Pesquisa

e Extensão, em 08/07/2009, foi possibilitado o aumento de 80 vagas para o horário noturno, divididas em dois ingressos com 40 vagas semestrais, para a área de Administração Pública e Social (UFRGS, 2009a). O profissional formado no curso deverá estar preparado para problematizar e escolher métodos e instrumentos adequados para a gestão de organizações públicas e não-governamentais, em âmbito local e regional, agindo como um gestor direcionado para o fomento ao desenvolvimento da sociedade. Também deve estar capacitado para conceber projetos orientados para o desenvolvimento social, local e regional (UFRGS, [2017?]).

Partindo do pressuposto de que alterações no ambiente em que operam as IFES podem modificar sua estrutura organizacional, a teoria da contingência estrutural pode abarcar o presente estudo. A estrutura organizacional pode ser definida 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” (MINTZBERG, 2003). Nesse prisma, a estrutura tem como um dos primordiais encadeamentos a divisão do trabalho, em função de abranger um conjunto de pessoas empregando diferentes tarefas ou cargos na organização e natural hierarquização desta fragmentação, produzindo regras e regulamentos peculiares para cada cargo ou tarefa (HALL, 2004).

A ampliação do acesso à educação superior é tema recorrente de pesquisas no campo acadêmico. Porém não são extensas, em termos quantitativos, as explorações de análise do assunto focando a adaptação das estruturas da UFRGS sob a luz dos estudos organizacionais, principalmente na Escola de Administração da instituição. Considerando o objetivo do REUNI, no sentido do aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos, assim como as dimensões do Programa com suas ampliações e reestruturações referidas e, a conseqüente adesão da UFRGS ao REUNI, percebe-se a necessidade de adaptação das estruturas organizacionais da universidade. Dessa forma, a adesão da UFRGS ao REUNI demandou a adaptação da estrutura organizacional para atendimento dos requisitos do Programa. Diante disso, o problema de pesquisa que se apresenta é: de que modo a adesão da UFRGS ao REUNI afetou a sua estrutura, em particular a Escola de Administração?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a estrutura organizacional da Escola de Administração, frente ao processo de adesão da UFRGS ao REUNI.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever de que maneira ocorreu o processo de adesão da UFRGS ao REUNI analisando a documentação pertinente;
- Identificar a expansão da UFRGS após a adesão ao REUNI demonstrando o aumento de vagas e os cursos criados na universidade;
- Verificar a contratação de docentes e técnicos administrativos após a adesão ao REUNI, na UFRGS, destacando os dados verificados na Escola de Administração;
- Identificar os fatores contingenciais no processo de adesão da UFRGS ao REUNI, incluindo aspectos específicos na Escola de Administração;
- Verificar a criação e/ou adaptação das estruturas organizacionais na UFRGS e, especialmente, na Escola de Administração para a viabilização do curso de Administração Pública e Social.

1.2 Justificativa

O ensino superior é assimilado como um bem público no cenário internacional. Na atualidade, o ensino superior no Brasil tem sido tema de diversas pesquisas que levam ao debate para o seu acesso. As discussões em torno do ingresso ao ensino superior se transformaram em uma demanda importante para o governo federal, levando este a implementar medidas para a expansão do ensino.

Através do REUNI, o governo federal teve a pretensão de promover a expansão da entrada ao ensino superior, sendo articulado pelos princípios da democratização do acesso e da justiça social. A presente pesquisa visa obter conhecimentos relativos à adesão da UFRGS ao REUNI, especificamente as

implicações estruturais ocasionadas com a implantação do programa na UFRGS e particularmente na Escola de Administração da universidade.

Dessa forma, para o devido entendimento da democratização do acesso à educação superior, é fundamental analisar os fatores organizacionais correlacionados neste processo. Na elaboração desta pesquisa é de suma importância a pesquisa teórico-empírica, conjugando as normas e regramentos com as atividades desenvolvidas na instituição. Com isso, justifica-se a delimitação do objeto de pesquisa.

Com relação ao tema do estudo, se fundamenta a exploração da expansão do ensino superior em função da sua expressão na conjuntura contemporânea brasileira. Nesse prisma, esta pesquisa e seus resultados aspiram contribuir à área de estudos organizacionais. Diante disso, se almeja que esta pesquisa auxilie no aperfeiçoamento de gestores públicos que exerçam atividades da área da educação ou formuladores, implementadores e avaliadores de políticas públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Para a elaboração do referencial teórico deste estudo, foi levantada uma revisão bibliográfica dirigida a demonstrar elementos teóricos para viabilizar a análise empírica do caso que é objeto concreto deste projeto. Nesta perspectiva, este capítulo se organiza da seguinte forma: inicialmente, serão apresentadas características de políticas públicas, incluindo políticas de cunho educacional, elemento que se encontra no ponto de partida deste estudo. Partindo desta caracterização aprofundaremos os elementos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Na sequência, para oportunizar a análise do aspecto organizacional implicado no caso concreto, será retratada a Teoria da Contingência Estrutural.

2.1 Políticas Públicas na Educação

A política pública pode ser definida de acordo com Saravia (2007), como “um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade”. As referidas decisões são condicionadas pelo próprio fluxo, pelas atitudes e mudanças que as mesmas promovem no tecido social, assim como, valores, ideias e visões dos que utilizam e influem na decisão (SARAVIA, 2007).

A formulação de uma política pública é criada no instante em que os governos democráticos exprimem seus objetivos e programas eleitorais em projetos e ações de governo, produzindo resultados ou modificações concretas na vida das pessoas. Para a formulação é necessário a identificação e delimitação de um problema de uma comunidade, estabelecendo opções para sua solução. A implementação se refere a organização para colocar em prática a política pública, sendo elaborados os planos, programas e projetos para a devida execução. Durante esse processo podem ocorrer novas restrições, com isso, pode se considerar a implementação como parte fundamental na tomada de decisão. A execução representa a efetiva política pública em prática, ou seja, é a sua realização. Pode ser considerado o conjunto de ações fadado ao atingimento dos objetivos determinados pela política. O acompanhamento é o processo de inspeção da execução de uma política pública,

tendo como objetivo o fornecimento de informações essenciais à introdução de possíveis correções para a obtenção das metas determinadas. A avaliação de uma política pública representa importância para as atribuições de gestão e planejamento das instituições, configurando-se como instrumento para administração pública na modernização da gestão de governo. A principal finalidade da avaliação de políticas públicas é a colheita de dados e informações pertinentes para medir a eficiência e eficácia da política, incluindo custos e benefícios a fim de realizar as correções e adaptações necessárias para atingimento dos objetivos (BRAGA, 2017).

Para estabelecer um diálogo sobre políticas públicas, é necessário empreender algumas ponderações significativas. É fundamental elucidar que política pública parte puramente da ação do Estado, enquanto política social é associada a um tratamento mais subjetivo, que abarca uma pluralidade de atores (MORAES, 2008). Sendo assim, as políticas educacionais podem assumir um cunho público ou social, conforme o ator implicado em sua proposição e implementação. As políticas públicas educacionais cobrem qualquer planejamento, regulamentação e ação (ou omissão) praticada pelo Estado, incidindo a respeito de um ou diversos fragmentos da sociedade (DORNELES, 2016). A autonomia correspondente do Estado, fazendo com que o mesmo tenha um ambiente exclusivo de atuação, origina algumas capacidades que formam as conjunturas para a implementação de objetivos de uma política pública (BRAGA, 2017).

A educação superior é admitida como propulsora para a ascensão social e cultural, transmutando as desigualdades com a reivindicação de acesso a toda a população (LORENZET, 2017). As políticas públicas educacionais nacionais vigentes para o ensino superior podem ser classificadas por vetores de ação pública na educação. Os agrupamentos de políticas são referentes às garantias de acesso, permanência, equalização de oportunidades, atenção à diversidade e condições de qualidade. Nas políticas de acesso é de suma importância o entendimento que as mesmas são essenciais, pois “há uma barreira concreta de inserção, no ensino superior público, das camadas mais desfavorecidas da população” (CASTRO, 2008). No aspecto do acesso apresentam-se políticas como Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), Programa Universidade Para Todos (ProUni) e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). As políticas de permanência consistem no âmbito da disponibilização de igualdade

de condições para a frequência às universidades, permanecendo e concluindo o curso, sendo a assistência ao estudante executada por meio dessas políticas. Os exemplos de políticas que podem ser citados são o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) e o Programa de Bolsa Permanência (PBP).

Na UFRGS, por exemplo, foram criados o Programa de Ações Afirmativas (CAF) e o Programa de Acessibilidade na Educação Superior (INCLUIR). As políticas de equalização de oportunidades têm a finalidade de reformar injustiças geradas por práticas culturais, sociais ou políticas. As suas ações priorizam pessoas em situações de vulnerabilidade social, com o fim de equiparar oportunidades, corrigindo injustiças e promovendo a igualdade. O Programa de Ações Afirmativas (CAF) é uma ação política de equalização de oportunidades. As políticas de atenção à diversidade consistem no reconhecimento de distintas formas de manifestação cultural da existência humana. Reconhece a diversidade cultural ou diferença sociocultural, considerando o desenvolvimento do sistema de ensino. O Programa de Acessibilidade na Educação Superior (INCLUIR) é uma política de atenção à diversidade (BRAGA, 2017). As políticas de condições de qualidade na educação “buscam incidir em uma série de insumos e processos que interferem mais diretamente no currículo (em sentido amplo), abrangendo a produção e a apropriação de conhecimento, e as relações institucionais e pedagógicas” (FARENZENA; LUCE, 2014). As políticas de condições de qualidade na educação que podem ser citadas são o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), as Diretrizes Curriculares Nacionais e as Avaliações de Larga Escala (BRAGA, 2017).

O conceito de democratização é um ponto que precisa ser esclarecido na presente pesquisa. Sua definição ultrapassa o acesso, a expansão e interiorização, em função de que, somente com expansão e interiorização, não há garantia de democratização. O conceito de democratização abrange a participação de todos e todas em igualdade de condições, com o objetivo do aumento da capacidade de conhecimento, compreensão e consciência. A designação também abarca a permanência, a responsabilidade social, o diálogo (oferecer cursos conforme a demanda estudantil), considerando o desenvolvimento social, cultural e econômico. Assim como deve ser respeitado o direito de efetivar qualquer alternativa de curso superior, suprimindo qualquer maneira de discriminação. Nesse prisma, a demanda

por democratização pode ser encarada como um valor, um bem universal, uma oportunidade de afirmação dando vez e voz à população menos assistida, estabelecendo a reivindicação por educação como uma luta política a ser disputada. A expansão da educação superior no país demonstra, assim, importância no reconhecimento do valor científico, amplificação da estima da sociedade no conhecimento erudito e uma maior defesa dos direitos sociais (LORENZET, 2017).

O caminho trilhado pelas universidades brasileiras tem como particularidade a garantia de privilégios à elite do país. A partir de políticas públicas educacionais, o acesso às universidades ganhou mais evidência, contudo ainda predominam matrículas no ensino privado (AFONSO; RAMOS; GARCIA, 2012). O debate sobre a educação superior no país tem demonstrado a necessidade de mudanças no aspecto de construir sistemas e instituições de ensino superior que promovam a equidade e o crescimento de dispositivos de inclusão social. Nessa ótica, tem emergido como opção a amplificação de redes acadêmicas, incluindo a criação de novos modelos de cursos superiores (AFONSO; RAMOS; GARCIA, 2012).

De acordo com o Censo das Instituições de Ensino Superior, em 1995, havia 894 instituições de educação superior, das quais 210 eram instituições públicas e 684 instituições privadas. Já em 2008, o total de 2252 instituições de educação superior, contava com um crescimento de não mais que 50 instituições públicas, enquanto que as instituições privadas cresceram três vezes mais (COSTA, 2010). O Censo de Educação Superior revela que, em 2014, tinham no Brasil 2368 instituições de ensino superior, sendo 2070 privadas e 298 públicas. Diante desse cenário, constata-se que a partir de 1996, ocorreu uma grande expansão da educação superior no país. Não obstante, além da ampliação de vagas, há a necessidade de políticas de apoio para os estudantes com precariedade socioeconômica, para que consigam acessar, permanecer e concluir um curso no ensino superior (BRAGA, 2017).

Com relação a tradução de política de expansão educacional na prática, o Programa REUNI foi criado a partir do Decreto Presidencial nº 6096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de:

criar condições para a 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, 2007a).

A Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC) compreendeu que as universidades necessitavam garantir que a reestruturação e expansão planejada fosse executada com garantia de qualidade acadêmica. Na disposição do Decreto 6096/2007 havia fatores que deveriam ser primados pelas universidades, como:

a existência de flexibilidade curricular nos cursos de graduação que permita a construção de itinerários formativos diversificados e que facilite a mobilidade estudantil; a oferta de formação e apoio pedagógico aos docentes da educação superior que permitam a utilização de práticas pedagógicas modernas e o uso intensivo e inventivo de tecnologias de apoio à aprendizagem; e a disponibilidade de mecanismos de inclusão social a fim de garantir igualdade de oportunidades de acesso e permanência na universidade pública a todos os cidadãos (BRASIL, 2007a).

A proposta de adesão de cada universidade teve que abranger e atender às diretrizes no artigo 2º do Decreto nº 6096/2007. As diretrizes do REUNI foram esquematizadas em seis dimensões, conforme já referidas na Introdução dessa pesquisa. Cada uma delas se desdobrou em tópicos específicos, conforme segue abaixo:

- a) Ampliação da Oferta de Educação Superior Pública
 - Aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
 - Redução das taxas de evasão; e
 - Ocupação de vagas ociosas.
- b) Reestruturação Acadêmico-Curricular
 - Revisão da estrutura acadêmica buscando a constante elevação da qualidade;
 - Reorganização dos cursos de graduação;
 - Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente com superação da profissionalização precoce e especializada;
 - Implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos; e
 - Previsão de modelos de transição, quando for o caso.
- c) Renovação Pedagógica da Educação Superior
 - Articulação da educação superior com a educação básica, profissional e tecnológica;
 - Atualização de metodologias (e tecnologias) de ensino-aprendizagem;
 - Previsão de programas de capacitação pedagógica, especialmente quando for o caso de implementação de um novo modelo.
- d) Mobilidade Intra e Inter-Institucional
 - Promoção da ampla mobilidade estudantil mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação superior.

- e) Compromisso Social da Instituição
 - Políticas de inclusão;
 - Programas de assistência estudantil; e
 - Políticas de extensão universitária.
- f) Suporte da pós graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação
 - Articulação da graduação com a pós-graduação: Expansão quali-quantitativa da pós-graduação orientada para a renovação pedagógica da educação superior (BRASIL, 2007a).

Em cada uma das dimensões e tópicos, as universidades tiveram que apresentar ações e, caso tivessem alguma proposição fora das diretrizes, mas com o assunto relacionado ao programa, poderiam fazer sugestões no espaço adequado da proposta, em cada dimensão da reestruturação. Todas as propostas deveriam atender a elevação mínima de 20% nas matrículas traçadas para a instituição, atentando para o cumprimento das demais diretrizes do programa (BRASIL, 2007b). Partindo do conceito já mencionado de estrutura e de que alterações no ambiente podem modificar a estrutura organizacional, trabalharemos com a suposição de adaptações na estrutura da UFRGS, e em particular na Escola de Administração na próxima seção, sob a ótica da teoria da contingência estrutural.

2.2 Estrutura Organizacional

Conforme já referido na Introdução dessa pesquisa, a estrutura organizacional pode ser conceituada 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” (MINTZBERG, 2003). Sob o enfoque da Teoria da Contingência, Hall (2004) descreve que as estruturas organizacionais apresentam três funções fundamentais:

Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais) (HALL, 2004).

A estrutura organizacional pode ser abordada em função de três elementos: formalidade, complexidade e centralização. A formalidade pode ser mensurada pelas normas determinadas por uma organização. A complexidade pode ser avaliada pela divisão de atividades da organização entre cargos ou divisões e posições hierárquicas, com divisões de forma horizontal, vertical e geográfica. A centralização pode ser referida pela distribuição de poder interno das organizações com relação aos graus hierárquicos (HALL, 2004).

De acordo com Hall (2004), a formalidade pode ter grau máximo ou grau mínimo. No grau de formalização máxima as regras e procedimentos podem alterar de modo grandemente severo a extremamente displicente. As variações ocorrem em todo conjunto de comportamentos abrangentes pelas normas da organização. No grau de formalização mínima residem os casos únicos, cujos procedimentos não foram desenvolvidos. Os membros da organização necessitam realizar seu próprio julgamento para a decisão a ser tomada, nesses casos (HALL, 2004).

Hall (2004) examina a complexidade através de três aspectos: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão geográfica. A diferenciação horizontal é relativa à maneira como a realização das atividades é ramificada na organização. O trabalho pode ser cumprido em sua totalidade por especialistas ou distribuído de modo que trabalhadores não especializados tenham condições de executá-las. A diferenciação vertical se refere à partilha de autoridade em graus hierárquicos, sendo identificada relação entre o tamanho da organização e o número de níveis hierárquicos. Há a possibilidade de medir o grau de complexidade de uma organização analisando a presença de posições hierárquicas entre a cúpula decisória e o grau mais baixo do seu organograma. A dispersão geográfica é atinente à dispersão espacial das unidades da organização, consistindo nas tarefas e no quadro de pessoal que estão espalhados em centros de poder ou das tarefas (HALL, 2004).

No aspecto da centralização, Hall (2004) relaciona com tamanho, tecnologia e fatores ambientais. Quanto ao tamanho, Hall (2004) retrata que as pesquisas referentes ao relacionamento entre tamanho e centralização são paradoxais. Quanto maior o tamanho da organização, maior é sua condução ao processo de delegação em certas circunstâncias. Contudo, a delegação ocorre geralmente em uma situação de normas organizacionais. No fator tecnológico, Hall (2004) revela que o trabalho é

delegado até certo ponto, porém o controle permanece na cúpula da organização. Os especialistas tomam decisões nos níveis mais baixos da organização, sendo o trabalho delegado com controle rotineiro na tecnologia. Na perspectiva das relações ambientais e centralização, Hall (2004) discorre que concorrência e estabilidade são importantes características ambientais gerais. As pesquisas no assunto são contraditórias, não tendo consenso se uma maior concorrência e/ou a estabilidade nas organizações direcionam para a centralização ou a descentralização (HALL, 2004).

A adesão da UFRGS ao REUNI pode envolver a adaptação da estrutura da instituição para atendimento das novas demandas, implicando na elevação da complexidade das atividades exercidas. A amplificação das tarefas de certa organização necessita adaptações em sua estrutura organizacional (MINTZBERG, 2003). Para a presente pesquisa analisaremos as adaptações estruturais da UFRGS, e em particular da Escola de Administração, ao aderir ao REUNI sob a ótica da Teoria da Contingência Estrutural.

Dentre os estudos organizacionais que podem ser analisadas as influências externas sobre a estrutura das organizações, destaca-se a visão de Donaldson (1999):

A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente a estes fatores que são chamados contingenciais.

A atividade da pesquisa contingencial tem seu início a partir da identificação dos fatores contingenciais específicos que podem afetar a estrutura organizacional. A abordagem da Teoria da Contingência Estrutural possibilita a investigação das organizações com maior nível de complexidade. Isso ocorre porque a análise contingencial desconsidera a concepção de modelos perfeitos, levando em conta variadas estruturas corretas quantas forem as variáveis contingenciais (DONALDSON, 1999). Os fatores contingenciais podem ser variados, como estratégia, tamanho, tecnologia ou incerteza em diversos aspectos. Assim, uma organização se modifica com maior efetividade no momento que obtém a adaptação

da sua estrutura em conformidade com os fatores contingenciais implicados e o ambiente na qual se estabelece.

Para esclarecimento das adaptações das organizações devido às contingências, pode se utilizar a “teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação” (Structural Adaptation to Regain Fit – SARFIT), desenvolvida por Donaldson (1999). A teoria indica que as organizações adequadas manifestam um desenho organizacional elevado. Porém, à medida que ocorre modificações no ambiente acarreta pressão às organizações. A tendência organizacional em manter as estruturas vigentes pode acarretar queda de desempenho às organizações e limitação no alcance de seus objetivos. Para o retorno do alto desempenho, a organização adapta sua estrutura organizacional. O modelo SARFIT está interligado ao processo de expansão da organização, cujo maior desempenho e crescimento podem ser em tamanho, extensão geográfica, inovação ou diversificação. A finalidade do processo consiste na elevação do desempenho, sendo esta elevação a consequência e a adaptação às contingências, a sua causa (DONALDSON, 1999).

A vinculação entre estrutura e ambiente é evidenciada na Teoria da Contingência Estrutural (DONALDSON, 1999). Dessa forma, apoiando-se na definição de estrutura organizacional, suas variáveis de análise e a concepção de adaptação da Teoria da Contingência Estrutural, é viável a consideração que a adesão da UFRGS ao REUNI ocasionou alterações estruturais na universidade e, particularmente, para este trabalho, na Escola de Administração. Convém perseguir elementos da teoria organizacional que permitam identificar essas alterações e a sua adequação estrutural, para manutenção do seu desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance do objetivo geral apresentado, foram fundamentais diversificadas técnicas e ferramentas de pesquisa que possibilitaram a análise apropriada do caso empírico. Por este ângulo, este capítulo trata o detalhamento dos procedimentos metodológicos que foram empregados neste estudo. Para esta pesquisa, foi realizada a escolha do curso de Administração Pública e Social para a limitação da observação das possíveis alterações na estrutura da Escola de Administração, em decorrência da adesão ao REUNI, visto que a análise detalhada de todos os cursos e suas respectivas Unidades Acadêmicas se tornaria inviável no tempo desta investigação.

Existem duas maneiras de abordagem de uma pesquisa, podendo ser utilizada a abordagem qualitativa ou quantitativa, sendo que no presente estudo optou-se pela pesquisa qualitativa. De acordo com Vieira e Zouain (2006), a pesquisa qualitativa “pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados”. Com isso, a pesquisa qualitativa privilegia o método descritivo ao invés da análise estatística de dados, utilizando-se de técnicas que propiciam a composição do resultado demonstrando alguns pontos de vista (VIEIRA; ZOUAIN, 2006). Contudo, é fundamental sublinhar que a pesquisa qualitativa não exclui completamente as análises quantitativas dos dados qualitativos (ALASUUTARI apud VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Com a necessidade de observar o evento de maneira geral, determina-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Conforme Yin (2010), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Yin (2010) compreende que a preferência do estudo de caso é apropriada quando a pesquisa está dirigida na procura de respostas do tipo “como” e “por que” na ocorrência de algum acontecimento. Dessa forma, os estudos de caso representam a composição de definições de maior complexidade, com uma estratégia de estudo mais oportuna para a descrição de um fenômeno, ainda que frequentemente não obtenha dados metodológicos para generalizá-los. O estudo de caso desta pesquisa foi baseado na

análise das estruturas organizacionais da Escola de Administração da UFRGS para viabilizar a expansão efetuada na Unidade Acadêmica.

De acordo com Gil (2010) a pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Primeiramente, a coleta de dados foi através da análise documental pertinente. Há certa distinção entre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, residindo na natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica é respaldada em material elaborado por autores com o propósito de ser lido por públicos específicos. A pesquisa documental é fundamentada em material elaborado por diversos autores com finalidades diversas (GIL, 2010). Nesta fase foram examinados os documentos relevantes que retrataram o processo de adesão da UFRGS ao REUNI. Foram analisadas portarias, atas, resoluções, decisões e demais documentos expedidos pela UFRGS referentes à adesão da UFRGS ao REUNI. Dentre os documentos citados foram analisados o Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, o Parecer 276/2007 da Comissão Ensino, Pesquisa, Extensão e Recursos da UFRGS e a Decisão 312/2007 do Conselho Universitário da UFRGS, além de notícias veiculadas no período em questão sobre o assunto. Com esses dados, almejou-se descrever de que maneira ocorreu o processo de adesão da UFRGS ao REUNI. A análise documental foi importante já que proporcionou a identificação dos atores institucionais envolvidos no processo.

No aspecto da expansão da UFRGS referente aos cursos e vagas criadas, contratação de docentes e técnicos administrativos e, verificação da criação ou adaptação das estruturas organizacionais foram analisados: Relatórios de Gestão da UFRGS e da PROGRAD; Regimento da Escola de Administração; Editais de admissão para docentes via concurso público; Relatórios de Avaliação Institucional da UFRGS e da Escola de Administração, antes, durante e após o período do Programa. Ainda foi verificado o Painel de Dados da UFRGS e solicitado dados, através de mensagem eletrônica para o setor de Recursos Humanos da Escola de Administração e setor de Recursos Humanos da PROGESP da universidade. Foram utilizadas duas entrevistas com docentes da Escola de Administração, realizadas em 2014, para outros fins mas que, pelo conteúdo e pelo papel central que tiveram na consolidação do Curso, foram consideradas relevantes neste trabalho. Ainda foram verificadas informações relevantes nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso

de Graduação em Administração Pública e do Projeto Pedagógico da graduação em Administração Pública e Social. Dessa forma, com a pesquisa documental, notícias sobre o assunto, consulta a setores da UFRGS e entrevistas realizadas, esperou-se alcançar os objetivos específicos traçados, analisando a estrutura organizacional da Escola de Administração, frente ao processo de adesão da UFRGS ao REUNI.

A análise dos dados foi realizada conforme a natureza dessa pesquisa, ou seja, um estudo de caso. Conforme Yin (2010), a análise dos dados “consiste no exame, categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente”. De acordo com Gil (2010), o processo de análise e interpretação dos dados ocorre simultaneamente à sua coleta. Não há uma sequência definida de fases na análise dos dados para ser seguida, contudo algumas etapas podem ser identificadas, mesmo que não seja de maneira sequencial. As etapas que podem ser citadas são a codificação de dados, o estabelecimento de categorias analíticas, a exibição dos dados, a busca de significados e a busca de credibilidade.

Segundo Gil (2010), a codificação de dados consiste em “atribuir uma designação aos conceitos relevantes que são encontrados nos textos dos documentos, na transcrição das entrevistas e nos registros de observações”. O estabelecimento de categorias analíticas se refere a conceitos que se configuram em padrões surgidos dos dados, sendo usados com a finalidade de agrupamento conforme a similaridade que apresentam. Na exibição de dados Gil (2010), recomenda “a elaboração de instrumentos analíticos para organizar, sumarizar e relacionar os dados”, sendo que os instrumentos considerados serão as matrizes e os diagramas. Na busca de significados foi estabelecida a tática, conforme Gil (2010), de “verificação sistemática dos temas que se repetem com vistas ao estabelecimento de relações entre os fatos e possíveis explicações”. Na busca de credibilidade é recomendável seguir alguns cuidados como verificação da representatividade dos participantes, verificação da qualidade dos dados, controle dos efeitos do pesquisador, fazer triangulação, obter *feedback* dos participantes e obter avaliação externa (GIL, 2010).

4 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, inicia-se a apresentação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa, que estão sequencialmente descritos conforme os objetivos específicos. Dessa forma, apresenta-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, instituição de educação superior que fundamenta o campo desta pesquisa e, em específico a Escola de Administração. Logo após, identificou-se a expansão promovida na UFRGS através do REUNI, com a demonstração do aumento de vagas de ingresso aos estudantes e os cursos criados na universidade no período do Programa. Depois, realizou-se a verificação da contratação de docentes e técnicos administrativos na UFRGS e na Escola de Administração, para atendimento do REUNI, através dos Relatórios de Gestão da universidade. Posteriormente, identificaram-se os fatores contingenciais no processo de adesão da UFRGS ao REUNI, com destaque nos dados verificados na Escola de Administração. Por fim, realizou-se a verificação da criação e/ou adaptação das estruturas organizacionais da UFRGS e, especialmente, na Escola de Administração, frente aos fatores contingenciais decorrentes da adesão ao REUNI.

4.1 Apresentação da UFRGS e da Escola de Administração

A história da UFRGS inicia-se com a fundação da Escola de Farmácia e Química, em 1895 e, na sequência, da Escola de Engenharia, sendo considerado o começo do ensino superior no Rio Grande do Sul. Em seguida, foram fundadas a Faculdade de Medicina de Porto Alegre e a Faculdade de Direito. Em 1934 foi criada a Universidade de Porto Alegre, composta pela Escola de Engenharia, com os Institutos de Astronomia, Eletrotécnica e Química Industrial; Faculdade de Medicina, com as Escolas de Odontologia e Farmácia; Faculdade de Direito, com a sua Escola de Comércio; Faculdade de Agronomia e Veterinária; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras e Instituto de Belas Artes (UFRGS, [2018?]).

Em 1947 a instituição passou a ser chamada de Universidade do Rio Grande do Sul (URGS), inserindo as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria, sendo em seguida desmembradas quando foram fundadas a Universidade de Pelotas e a Universidade Federal de Santa Maria.

Em 1950 a universidade foi federalizada, passando à competência administrativa da União, com a denominação de Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com posição de destaque no cenário nacional. Em 1968, a Lei nº 5.540, fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior nas universidades brasileiras. Essa legislação foi denominada de Reforma Universitária, dando a universidade a sua estrutura atual, de organização em institutos e faculdades (UFRGS, [2018?]).

Em 2000 foi criada a Secretaria de Educação a Distância, com o objetivo de desenvolver e incrementar a utilização de novas tecnologias nesse formato de ensino. Foi implementada a Biblioteca Virtual da UFRGS com a finalidade da ampliação e atualização das fontes de informação científica do sistema de bibliotecas. Em 2007, o Conselho Universitário, por meio da Decisão nº 134/2007, aprovou o Programa de Ações Afirmativas da UFRGS. O programa previa a reserva de 30% de vagas em todos os cursos de graduação e nos cursos técnicos para estudantes autodeclarados negros e egressos de escolas públicas e a criação de vagas para indígenas (UFRGS, [2018?]). Também em 2007, através da Decisão nº 312/07 do CONSUN, foi aprovada a adesão da UFRGS ao REUNI, ao qual foi possível contratar docentes e técnicos administrativos, investimentos em obras e melhorados locais como os restaurantes universitários, as casas de estudante e as bibliotecas (UFRGS, [2018?]).

A UFRGS, sediada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, é uma instituição centenária, com reconhecimento nacional e internacional. Tem cursos em diversas áreas do conhecimento do Ensino Fundamental à Pós-Graduação. São políticas em permanente desenvolvimento a qualificação dos docentes, a atualização constante da infraestrutura dos laboratórios e bibliotecas, o acréscimo na assistência estudantil, assim como a priorização de sua inserção nacional e internacional. Diariamente circulam em torno de 40 mil pessoas à procura do ensino, pesquisa e extensão qualificada da universidade. A UFRGS é constituída, conforme o seu regimento, dos órgãos da administração superior, do Hospital Universitário, das Unidades Acadêmicas, de institutos especializados e de centros de estudos interdisciplinares. O destaque da universidade se observa partindo da dimensão de suas atividades-fim, ou seja, ensino, pesquisa e extensão e da quantidade de pessoas que integram a sua comunidade acadêmica (UFRGS, [2018?]).

De acordo com informações do Painel de Dados da UFRGS, do 2º semestre de 2017, a universidade tinha 27.901 alunos matriculados em cursos de Graduação. Segue a quantificação dos alunos de graduação quanto ao turno, modalidade e grau acadêmico e, também, dos alunos de cursos *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado) e *Lato Sensu* (Especialização):

Quadro 1 – Alunos UFRGS 2017/2

Categoria	Quantidade	
Total Alunos	27.901 Estudantes Matriculados	
Turno	21.460 – Diurno	6.441 – Noturno
Modalidade	27.537 – Presencial	364 – À distância
Grau Acadêmico	22.764 – Bacharelado	5.137 – Licenciatura
<i>Stricto Sensu</i>	12.573 Estudantes Matriculados	
<i>Lato Sensu</i>	4.903 Estudantes Matriculados	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Painel de Dados UFRGS (2018a) e Relatório de Avaliação Institucional Permanente UFRGS 2017 (2018c).

Em termos de quadro funcional, no 2º semestre de 2017, segue quadro informativo:

Quadro 2 – Servidores UFRGS 2017/2

Categoria	Quantidade
Docentes	2.932
Técnicos Administrativos	2.582

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Painel de Dados UFRGS (2018a).

O ensino de graduação e pós-graduação engloba o espaço acadêmico da UFRGS, sendo disponibilizados 89 cursos de graduação presenciais e 4 cursos à distância, 71 mestrados acadêmicos, 9 mestrados profissionais e 68 doutorados. Os alunos de graduação têm diversas alternativas de experiências de ensino como monitorias, iniciação à docência, programa de educação tutorial, programa de educação para o trabalho em saúde, assim como projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, incluindo iniciação científica, iniciação em desenvolvimento tecnológico e, em projetos de extensão. A mobilidade acadêmica também é impulsionada ano após ano qualificando a colocação da universidade nacionalmente e internacionalmente. A universidade também desenvolve programas

de apoio aos estudantes, como reforço acadêmico extraclasse em diversas áreas ou assistência estudantil, possibilitando a sua permanência e conclusão em seus cursos (UFRGS, [2018?]).

Com relação à Escola de Administração da UFRGS (EA), a Unidade tem sua origem na Faculdade de Ciências Econômicas (FCE), sendo o Instituto de Administração, criado em 1951, seu ponto de partida. A constituição da Escola de Administração foi em 06 de setembro de 1996, por meio da Decisão nº 58/96 do Conselho Universitário da UFRGS (CONSUN), no qual se tornou uma Unidade Acadêmica independente. Atualmente ingressam 160 novos alunos por semestre na EA, sendo 40 alunos em Administração Diurno, 80 em Administração Noturno e 40 em Administração Pública e Social Noturno.

A EA também oferta cursos *Stricto Sensu*, tais como: Doutorado, Mestrado Acadêmico e Mestrado Profissional. Assim como são ofertados cursos *Lato Sensu*, tais como: Especialização nas áreas de Finanças, Gestão Empresarial, Marketing, Inteligência Estratégica, Gestão de Pessoas e Administração Pública. Além do Ensino, a Pesquisa e a Extensão são os outros pilares da Escola (UFRGS, [2018?]). Segundo o sítio eletrônico da Escola de Administração a sua missão é “promover o conhecimento orientado à Administração, por meio do ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo organizações para a melhoria da qualidade de vida na sociedade” (UFRGS, [2018?]). O sítio eletrônico da EA também informa os princípios:

- 1- Valorização das potencialidades do aluno;
- 2- Respeito à pluralidade;
- 3- Responsabilidade social;
- 4- Valorização da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora;
- 5- Zelo pela imagem e cultura da escola (UFRGS, [2018?]).

No aspecto da infraestrutura, a Escola de Administração conta com 12 salas de aula com capacidade para 50 pessoas, três laboratórios de Informática e 63 gabinetes para os professores. As salas de aula têm equipamentos multimídia para projeção e aulas expositivo-interativas. A EA dispõe de instalações com acessibilidade, com um banheiro exclusivo para pessoas com deficiência, plataforma com elevador para acesso às salas de aula e rampa para cadeirantes. A Biblioteca da EA conta com um acervo de 22.500 títulos e realiza, em média, mais de 127.000 transações, entre consultas, renovações, empréstimos e devoluções (UFRGS,

[2018?]). Os elementos da estrutura da UFRGS e da EA, que sofreram impactos do REUNI serão apresentados em tópicos específicos, com maior detalhamento na seção 6.3 e capítulo 7 da presente pesquisa.

5 O PROCESSO DE ADESÃO DA UFRGS AO REUNI

A descrição do processo de adesão do Programa REUNI na UFRGS foi construída através da pesquisa documental. A análise documental foi realizada com base em dados quantitativos e qualitativos pelo Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007 da Presidência da República do Brasil, por notícias do período em questão com envolvimento direto no processo de adesão da universidade ao Programa, pelo Parecer 276/2007 da Comissão Ensino, Pesquisa, Extensão e Recursos da UFRGS e pela Decisão 312/2007 do Conselho Universitário da UFRGS.

O Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007 estabeleceu um novo panorama no ensino superior brasileiro. O Ministério da Educação (MEC) destinou recursos financeiros às universidades federais por intermédio da demonstração de planos de reestruturação com as propostas para a infraestrutura, compra de bens e serviços e despesas de custeio e de pessoal. Diante do advento do REUNI surgiu a necessidade da inclusão da demanda da expansão do ensino superior na agenda de prioridades da UFRGS. Com isso foi elaborada uma proposta Institucional da UFRGS por meio da articulação entre a Administração Central e todas as Unidades Acadêmicas para atendimento ao Programa.

A proposta de adesão da UFRGS ao REUNI teve diversos posicionamentos contrários na comunidade acadêmica da universidade. De acordo com o sítio eletrônico do Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU), em setembro de 2007, durante o 3º Congresso de Estudantes da UFRGS, foi aprovada mobilização para barrar o REUNI na UFRGS (PSTU, 2007). De acordo com o sítio eletrônico do Sindicato dos Técnico-Administrativos da UFRGS, UFCSPA e IFRS (ASSUFRGS), em reunião do Conselho Universitário (CONSUN) da UFRGS em 11 de outubro de 2007 a votação do então projeto do governo federal foi adiada. Na reunião o DCE mobilizou estudantes que ocuparam o hall em frente a Sala do CONSUN e comemoraram o resultado da reunião como uma primeira vitória (ASSUFRGS, 2007a).

De acordo com o sítio eletrônico da ADUFRGS, em 27 de outubro de 2007 estudantes ligados à UNE e alguns movimentos da universidade ocuparam o espaço em frente à Reitoria para assegurar a votação da adesão ao Programa. (ADUFRGS SINDICAL, 2007a). Apesar de divergências na comunidade acadêmica, com 57

votos favoráveis e três contra, o CONSUN aprovou a adesão da UFRGS ao REUNI em 29 de outubro de 2007. A ASSUFRGS defendia um tempo maior para o debate, enquanto o DCE da instituição se posicionou contra a aprovação, e por sua vez, a ADUFRGS recomendou a aprovação da proposta. A reunião do CONSUN foi realizada a portas fechadas, com grande aparato da Polícia Federal (ASSUFRGS, 2007b).

A Decisão nº 312/2007 do CONSUN em consonância com o Parecer nº 276/2007 da Comissão Ensino, Pesquisa, Extensão e Recursos estabeleceu um novo marco institucional na universidade. A referida proposta foi redigida de acordo com as exigências estabelecidas pelo Decreto 6096/2007, com a previsão de atendimento de um conjunto de melhorias e expansões nos cursos de graduação e da obtenção de contrapartida financeira do MEC para o atingimento das metas. Em função do caráter institucional e sistêmico, a proposta foi elaborada pela coordenação da Pró-Reitoria de Graduação, partindo da participação das Unidades Acadêmicas e da contribuição de outras Pró-Reitorias, secretarias e órgãos da administração central da universidade. Na estrutura da minuta da referida proposta, o texto está formatado segundo o alinhamento do formulário fornecido pelo MEC às universidades.

A proposta de adesão da UFRGS ao REUNI demonstrou a caracterização da universidade em 2007, salientando a relevância estratégica da instituição. No quadro a seguir, têm-se a quantificação da época do total de cursos, cursos noturnos, total de alunos e o total de vagas no Concurso Vestibular de 2007:

Quadro 3 – Graduação UFRGS 2007

Categoria	Quantidade
Total de Cursos	65
Cursos Noturnos	12
Total de Alunos	22.495
Total de Vagas Vestibular	4.212

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Decisão 312/2007 do CONSUN UFRGS (2007).

No que concerne à pós-graduação, a proposta informa que esse ensino abarca atividades de ensino e pesquisa com o objetivo de formar quadros funcionais em diversificadas áreas de conhecimento, para a docência, pesquisa ou exercício

profissional. Com relação à quantidade de cursos, professores e alunos, em 2007, segue quadro:

Quadro 4 – Pós-Graduação UFRGS 2007

Categoria	Quantidade
Cursos Mestrados Acadêmicos	67
Cursos Mestrados Profissionais	9
Cursos Doutorado	61
Professores-orientadores	1.020
Alunos Doutorandos	3.142
Alunos Mestrandos	4.577

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da Decisão 312/2007 do CONSUN UFRGS (2007).

Na Decisão 312/07 do CONSUN, constou ainda a justificativa para a adesão da universidade ao Programa. A fundamentação revelou que a instituição vinha cultivando durante anos um ambiente favorável para a sua expansão. Durante o período de 1997 a 2006 foram criados 10 novos cursos (sendo seis noturnos), em um total de 621 vagas, representando um incremento de 17%. Com o REUNI seria permitido uma expansão em cinco anos de 34% nas vagas da universidade. A justificativa retratou que todas as Unidades Acadêmicas fizeram propostas de expansão e reestruturação para a adesão ao REUNI. A fundamentação também revelou que o Plano de Gestão daquele período deu a devida importância para a redução da evasão visando à reorganização dos cursos. A Gestão também já demonstrava interesse nas políticas de inclusão, com destaque na aprovação da Decisão de Reserva de Vagas em julho de 2007 e também em políticas de permanência para os novos estudantes, que vinham sendo estudadas pela Secretaria de Assuntos Estudantis (SAE). A justificativa ainda denotou o reforço em políticas de extensão universitária para estudantes de famílias de baixa renda, assim como a continuidade na qualificação do processo do ensino de pós-graduação (UFRGS, 2007).

Um elemento necessário para a implementação da política pública do REUNI foi a redação, divulgação e execução do Concurso Vestibular. O edital para o processo seletivo para ingresso nos cursos de graduação no ano de 2008 veio a

público em 17 de agosto de 2007. O Concurso Vestibular abriu vagas para três cursos novos na universidade, conforme quadro seguinte:

Quadro 5 – Concurso Vestibular UFRGS 2008

Curso	Vagas
Engenharia de Controle e Automação	30
Fonoaudiologia	30
Museologia	30

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Edital Concurso Vestibular UFRGS (2008a).

O documento também previu o aumento de vagas no curso já existente de Engenharia de Computação, passando de 30 vagas em 2007, para 60 vagas em 2008. Esse aumento contou com remanejamento de vagas da Engenharia Elétrica, que passou de 100 vagas em 2007, para 80 vagas em 2008. Além disso, o edital contou com uma novidade no acesso à universidade – a implantação do programa de ações afirmativas. Do total das vagas oferecidas em cada curso de graduação da universidade, foram garantidas 30% para candidatos optantes egressos do ensino público, sendo a metade desse percentual garantida aos candidatos autodeclarados negros na inscrição para o concurso. O início das aulas do 1º período letivo de 2008 pode ser considerado como o momento da execução da política pública de expansão da educação superior do Programa na instituição (UFRGS, 2008a).

6 EXPANSÃO DA UFRGS

O presente capítulo trata da expansão da graduação na UFRGS após a adesão ao REUNI, sendo dividido em três seções. Inicialmente serão demonstrados os cursos criados e suas respectivas vagas abertas e, em seguida, o aumento de vagas em cursos já existentes na universidade. Após será verificada a contratação de docentes e técnicos administrativos, destacando os dados da Escola de Administração. Na sequência serão identificados alguns fatores contingenciais nesse processo de adesão da instituição, incluindo a Escola de Administração.

6.1 Cursos criados e aumento de vagas

Com relação aos cursos criados, de 2008 a 2012 na UFRGS, segue quadro:

Quadro 6 – Cursos criados UFRGS 2008 – 2012

Ano	Curso	Vagas
2008	Engenharia de Controle e Automação	30
2008	Fonoaudiologia	30
2008	Museologia	30
2009	Análise de Políticas e Sistemas de Saúde – Noturno	60
2009	Dança (Licenciatura)	30
2009	Fisioterapia	30
2010	Biotecnologia	30
2010	Engenharia de Energia	30
2010	Engenharia Física	30
2010	História da Arte (Bacharelado) – Noturno	30
2010	Políticas Públicas (Bacharelado) – Noturno	50
2010	Serviço Social (Bacharelado) – Noturno	30
2012	Engenharia Hídrica	25
2012	Zootecnia	50
Total de Vagas Criadas		485
Total de Vagas Noturno		170
Total de Cursos Criados		14

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Gestão UFRGS 2007 (2008b), 2008 (2009b), 2009 (2010), 2011 (2012a) e da Decisão 312/2007 do CONSUN UFRGS (2007).

Conforme pode ser observado no quadro 6, aproximadamente 35% dos cursos criados foram para o período noturno, sendo esse um dos objetivos prioritários do Programa. Em 2011, não houve a criação de curso novo na instituição.

No aspecto do aumento de vagas de cursos existentes na universidade, entre 2008 e 2012, segue quadro:

Quadro 7 – Cursos ampliados UFRGS 2008 – 2012

Ano	Curso	Vagas
2008	Engenharia de Computação	30
2009	Agronomia	4
2009	Biomedicina	2
2009	Ciências Atuariais – Noturno	10
2009	Design	20
2009	Enfermagem	10
2009	Engenharia Cartográfica - Noturno	5
2009	Geografia - Noturno	3
2009	Nutrição	30
2009	Psicologia - Noturno	30
2009	Química Industrial – Noturno	10
2010	Administração (Linha de Formação em Administração Pública e Social) – Noturno	80
2010	Agronomia	4
2010	Biomedicina	2
2010	Ciências Econômicas	10
2010	Filosofia (Licenciatura) – Noturno	10
2010	Física (Bacharelado)	10
2010	História – Diurno	10
2010	História - Noturno	15
2010	Música	3
2010	Odontologia - Noturno	30
2010	Química	10
2010	Relações Internacionais	20
2010	Teatro	1
2011	Biomedicina	2
2011	Design	20

2011	Engenharia de Alimentos	3
2011	Engenharia Metalúrgica	10
2011	Física (Licenciatura) – Diurno	5
2011	Física (Licenciatura) – Noturno	5
2011	Medicina Veterinária	8
2011	Música	4
2012	Arquitetura e Urbanismo	10
2012	Ciências Jurídicas e Sociais - Direito - Diurno	70
2012	Ciências Jurídicas e Sociais - Direito - Noturno	70
2012	Educação Física	4
2012	Engenharia de Controle e Automação	3
2012	Engenharia Física	6
2012	Engenharia Metalúrgica	5
2012	Farmácia	10
2012	Letras (Bacharelado)	4
2012	Letras (Licenciatura)	3
2012	Medicina Veterinária	8
2012	Música	4
Total de Vagas Ampliadas		613
Total de Vagas Noturno		268
Total de Cursos Ampliados		33

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Gestão UFRGS 2007 (2008b), 2008 (2009b), 2009 (2010), 2010 (2011a), 2011 (2012a) e da Decisão 312/2007 do CONSUN UFRGS (2007).

De acordo com o disposto no quadro 7, aproximadamente 43% das vagas ampliadas em cursos existentes foram para o período noturno. Considerando o total de 485 vagas abertas em cursos novos e 613 vagas em ampliação de cursos, no período de 2008 a 2012, verifica-se a expansão total na UFRGS de 1098 vagas para estudantes, sendo 438 no período noturno.

O crescimento da universidade apontou para duas linhas importantes na graduação. A primeira foi a formação de perfis direcionados para atender as demandas públicas, sendo exemplos os cursos de Análise de Políticas e Sistemas de Saúde (atual Saúde Coletiva), Políticas Públicas, Museologia e História da Arte, além da elevação das vagas de Administração, com a linha de formação em Administração Pública e Social (atual curso de Administração Pública e Social). A

outra direção foi a formação de perfis para a área de tecnologia de ponta e novas tecnologias, como os cursos de Biotecnologia, Engenharia de Energia, Engenharia Física e Engenharia Hídrica. O Relatório REUNI UFRGS 2012 enfatizou que a universidade realizou sua expansão com a precaução de que cada novo curso ou ampliação de vagas conseguisse todas as condições de implementação, incluindo nesse aspecto um projeto pedagógico ajustado, espaço físico e recursos humanos adequados (UFRGS, 2012b).

Com relação à evolução da graduação do número de cursos, de vagas no vestibular e de matrículas na UFRGS, no período de 2008 a 2012, segue quadro informativo:

Quadro 8 – Evolução de Cursos e Alunos UFRGS 2008 – 2012

Categoria	Ano 2008	Ano 2012
Número de cursos	69	89
Vagas no vestibular	4.312	5.290
Estudantes matriculados	23.978	27.801

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Gestão UFRGS 2008 (2009b) e Painel de Dados UFRGS (2018a).

Os dados do quadro se referem ao ensino de graduação presencial e matrículas nos semestres de 2008/2 e 2012/2, revelando a expansão da instituição através da adesão ao REUNI. No período mencionado houve um aumento de 20 cursos, entre novas graduações e modalidades diferenciadas. Também ocorreu um crescimento de 978 vagas no concurso vestibular e 3.823 alunos matriculados a mais entre 2008 e 2012. Esse processo de expansão da universidade pode ser identificado como um dos fatores contingenciais que serão tratados na seção 6.3.

Com relação à evolução da graduação na Escola de Administração no aspecto do número de ingressantes e de estudantes matriculados, no período de 2008 a 2012, segue quadro informativo:

Quadro 9 – Evolução de Alunos Escola de Administração 2008 – 2012

Categoria	2008	2009	2010	2011	2012
Ingressantes na Escola	261	282	316	371	406
Estudantes Matriculados	1.309	1.304	1.345	1.543	1.452

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Avaliação Institucional Escola de Administração UFRGS 2010 (2011b) e Relatório de Avaliação Institucional Permanente UFRGS 2013 (2014).

Os dados do quadro revelam a expansão da Escola de Administração com a criação do curso Administração Pública e Social. Observa-se que a partir de 2010, primeiro ano do curso, houve aumento dos estudantes ingressantes e de matrículas dos alunos. A diferença de alunos ingressantes na Unidade entre 2012 e 2008 resulta no acréscimo de 145 estudantes. No período mencionado também houve o crescimento de 143 alunos matriculados a mais entre 2008 e 2012. O processo de criação do curso de Administração Pública e Social pode ser identificado como outro fator contingencial que será tratado na seção 6.3.

6.2 Contratações de docentes e técnicos administrativos

No aspecto das admissões para o quadro de pessoal na universidade, entre 2008 e 2012, segue quadro informativo:

Quadro 10 – Admissões Pessoal UFRGS 2008 – 2012

Servidor	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Docentes	76	57	283	218	72	706
Técnicos Administrativos	180	204	81	176	52	693

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Gestão UFRGS 2008 (2009b), 2009 (2010), 2010 (2011a), 2011 (2012a) e 2012 (2013a).

No aspecto do total de pessoal na universidade, entre 2008 e 2012, segue quadro informativo:

Quadro 11 – Total Pessoal UFRGS 2008 – 2012

Servidor	2008	2009	2010	2011	2012
Docentes	2.662	2.523	2.473	2.488	2.549
Técnicos Administrativos	2.472	2.526	2.290	2.536	2.474

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Gestão UFRGS 2008 (2009b), 2009 (2010), 2010 (2011a), 2011 (2012a) e 2012 (2013a).

Os dados referentes ao ingresso de docentes e técnicos administrativos na universidade são relativos ao mês de dezembro de cada ano. Considerando os dados apresentados, verifica-se que mesmo com a admissão de 706 docentes naquele período, ocorreu a perda de 113 professores em números absolutos na

universidade. Quanto aos técnicos administrativos, foram admitidos 693 servidores, com o aumento de dois profissionais em números absolutos, no período de 2008 a 2012.

No aspecto das admissões de docentes e técnicos administrativos para a Escola de Administração, entre 2008 e 2012, segue quadro informativo:

Quadro 12 – Admissões Pessoal Escola de Administração 2008 – 2012

Servidor	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Docentes Escola de Administração	2	4	6	9	4	25
Técnicos Administrativos	0	2	0	0	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de mensagem eletrônica Recursos Humanos da Escola de Administração (2018) e Recursos Humanos da PROGESP (2018).

No aspecto do total de pessoal na Escola de Administração, entre 2008 e 2012, segue quadro informativo:

Quadro 13 – Total Pessoal Escola de Administração 2008 – 2012

Servidor	2008	2009	2010	2011	2012
Docentes Escola de Administração	69	70	68	68	72
Docentes da Área de Administração Pública e Social	6	6	8	9	9
Técnicos Administrativos	24	25	25	27	26

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Relatório de Avaliação Institucional Escola de Administração UFRGS 2010 (2011b), Relatório de Avaliação Institucional Permanente UFRGS 2013 (2014) e mensagem eletrônica Recursos Humanos da Escola de Administração (2018).

De acordo com os dados do Relatório de Avaliação Institucional UFRGS 2013, a implantação do curso Administração Pública e Social acontecia, na época, conforme previsão do cronograma inicial. Contudo, havia no planejamento a abertura de 14 vagas de docentes para o curso, mas foram liberadas 11 vagas, sendo que duas estavam em processo de concurso público em 2013. (UFRGS, 2014a). Uma das metas que o REUNI preconizou era a relação de 18 alunos para cada docente. No ensino de graduação da Escola de Administração, em 2008, a relação era de 19 alunos por docente; enquanto em 2012, a relação ficou em 20 alunos por docente. Por um lado a Escola cumpriu essa meta do Programa, contudo, a carga de trabalho dos professores aumentou, visto que o crescimento no número de alunos não foi acompanhado na contratação de docentes. Utilizando como

parâmetros os anos de 2008 e 2012, o crescimento de alunos matriculados na Escola foi da ordem de 11%, enquanto o crescimento de professores foi de 4%. Para acompanhar o crescimento dos alunos na Unidade, para no mínimo manter a proporção de 2008, ao final de 2012 a Escola deveria contar com 77 docentes.

6.3 Identificação dos fatores contingenciais e mudanças na estrutura organizacional

A presente seção trata da identificação de fatores contingenciais na UFRGS e na Escola de Administração. Serão abordadas a expansão dos cursos de graduação da Universidade, a construção do Prédio Salas de Aula e o processo de criação do curso de Administração Pública e Social. Para incrementar a seção foram citadas partes de duas entrevistas com professores da Escola de Administração, realizadas em dezembro de 2014, que se encontram no Apêndice. Os docentes foram citados simplesmente como PROFESSOR 1 e PROFESSOR 2 para manter suas identidades preservadas.

O REUNI pode ser identificado como um dos fatores contingenciais na UFRGS, no qual, conforme já mencionado no Capítulo 5, a instituição elaborou uma proposta para adesão ao Programa. A política de expansão do REUNI utilizou um financiamento com fundamento em metas, passando a ser concomitante com a forma habitual do orçamento da instituição, materializado na LOA. Assim, as IFES funcionaram como prestadoras de serviço do Estado (BRASIL, 2007b). Essa forma de obtenção de recursos do REUNI teve condicionantes que foram apontadas como causadoras de precarização nas condições de trabalho, sendo caracterizado o financiamento através de contrato, denominado contrato de gestão (GOULART, 2014). Nesse prisma Chauí (1999), retrata que “[...] a autonomia universitária se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão pelo qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho”.

A adoção de todas as IFES ao REUNI pode ter sido motivada em função dos anos anteriores ao Programa devido às restrições orçamentárias. No período mencionado, as IFES foram sujeitadas a contundente contingenciamento de recursos de custeio e de capital, sendo vetado o preenchimento de vagas de docentes e de técnicos administrativos, incluindo congelamento de salários dos seus

profissionais (SGUISSARDI, 2009). Na questão da estrutura física, não foi possível a atualização, manutenção e ampliação de prédios, salas de aula, moradias de estudantes e restaurantes universitários. Dessa maneira, a captação de recursos, através de contratos e convênios, tornou-se a principal forma para que as IFES removessem os obstáculos demasiados no período que antecedeu o REUNI (GOULART, 2014). A adesão da UFRGS ao REUNI trouxe como consequências a expansão da instituição em cursos novos, vagas ampliadas e alunos matriculados, conforme detalhado na seção 6.1. Em contraste, apesar do aumento nas admissões de servidores, este não foi suficiente para aumento do pessoal frente aos desligamentos e aposentadorias.

A expansão no ensino de graduação da UFRGS, decorrente do REUNI, também pode ser identificada como um fator contingencial. No quesito cursos houve um crescimento de 29%, nas vagas do vestibular, de 23%, e em alunos matriculados, de 16%. Contrastando com esse aumento, na questão do quadro funcional, o provimento de vagas via concurso público não foi suficiente para suprir os afastamentos e desligamentos, a fim de acompanhar o crescimento do corpo discente. Em termos de docentes, houve uma redução de 4% no quadro, e de técnicos administrativos se manteve estável. Dessa forma, a expansão no ensino de graduação pode ser vista como aumento no tamanho da Universidade, com o crescimento de cursos e alunos caracterizando como um fator contingencial. A falta de crescimento no quadro técnico-administrativo provoca limitações no atendimento às demandas administrativas que certamente aumentaram. O crescimento do corpo discente exigiu que a estrutura organizacional da universidade, ao menos em parte, fosse readequada de acordo com as suas necessidades, afetando a sua complexidade. Como exemplo, pode-se citar a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), no qual houve o crescimento de sua complexidade tanto horizontalmente, como verticalmente. Maiores detalhes do processo de reestruturação da PROGRAD serão verificados no capítulo seguinte.

Diante da expansão verificada nos estudantes da UFRGS, uma das medidas adotadas para essa contingência foi a expansão do espaço físico da instituição. O Prédio Salas de Aula nº 11209, no campus Centro da UFRGS, teve o início da obra em março de 2010 e inaugurado em junho de 2014. De acordo com entrevista ao PROFESSOR 1 da Escola de Administração, realizada em dezembro de 2014, o

prédio foi construído com recursos do REUNI. Segundo esse entrevistado, a decisão de construção de um prédio central com salas de aula foi estritamente da Reitoria da universidade e não dos diretores dos cursos beneficiados. De acordo com o professor Antonio Domingos Padula, no livro eletrônico “Um case de sucesso e empreendedorismo chamado Escola de Administração da UFRGS”, em conjunto com as Faculdades de Direito, Economia e Engenharia o projeto REUNI viabilizou recursos para a construção do novo prédio (COTTA, 2016). O prédio foi posto em funcionamento com escoras de madeira para sustentar a estrutura das escadas e com rachaduras em diversos pontos das paredes e lajes. O prédio também não tinha na época o alvará do Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndios (APPCI) e a Carta de Habitação (Habite-se) da Prefeitura Municipal de Porto Alegre (ANDES, 2014). Nesse prisma, o Ministério Público Federal do Rio Grande do Sul (MPF/RS) obteve na Justiça Federal o pedido de interdição do prédio Salas de Aula em outubro de 2014. A liminar concedida pela Justiça Federal determinou que a UFRGS realizasse a realocação de alunos e professores para outras salas de aula e, em caso de não cumprimento da decisão de interdição do prédio, deveria ser pago multa diária de R\$ 1.000,00 (JUSBRASIL, 2014).

O conhecimento da interdição do prédio, por alunos e professores, foi realizado por mensagem eletrônica da Comissão de Graduação (COMGRAD) datada de 14/10/2014. A mensagem informou que estavam suspensas as aulas no local até definição da situação e que seria enviado ofício pela PROGRAD com a realocação das turmas em outros prédios. A PROGRAD, dentre outras funções, é responsável pelo controle do espaço físico compartilhado pelas diversas Unidades Acadêmicas (UFRGS, 1995; UFRGS, 2013a). Diante dessa contingência, a Pró-Reitoria de Graduação da UFRGS (PROGRAD) alocou salas de aula em outras unidades da universidade e também fora da instituição. Em 30/10/2014 foi noticiado no sítio eletrônico da UFRGS que a PROGRAD divulgou listas com a realocação das turmas do Prédio 11209. A realocação foi realizada em espaços dentro dos campi UFRGS, ou também o Colégio Júlio de Castilhos e Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS). Hall (2004) retrata que a centralização se refere à distribuição de poder no âmbito da organização. Nesse sentido, infere-se que a tomada de decisão da Reitoria na construção do Prédio Salas de Aula e a da PROGRAD na alocação das salas de aula foi centralizada, concentrando em um

grau elevado a autoridade e o poder de decisão. Verifica-se, dessa forma, que a expansão do ensino de graduação na UFRGS trouxe como algumas das consequências a construção de um prédio para salas de aula e a readequação da PROGRAD, que será melhor detalhada no capítulo 7.

Na Escola de Administração a criação da linha de formação de Administração Pública e Social pode ser identificada como um fator contingencial. Conforme o PROFESSOR 1, os docentes da Escola de Administração perceberam que havia uma carência na área de Administração Pública e uma das preocupações da Unidade é o auxílio à sociedade. Em entrevista com o PROFESSOR 2, em dezembro de 2014, a opção da Escola foi pela criação de 80 vagas para a linha de formação específica de Administração Pública e Social. Essa foi a única proposta que, ao ser lançada, foi imediatamente acolhida pela comunidade da Escola. O PROFESSOR 1 revelou que as tomadas de decisões sobre o projeto que foi encaminhado, para a criação do curso, foram realizadas pelos professores da Escola. Uma questão que o projeto mencionava era a construção de um novo prédio para o curso ou um andar adicional no prédio atual da Escola de Administração, divergindo da decisão tomada pela Reitoria de construção de um prédio central para os cursos beneficiados pelo REUNI. No aspecto do processo de elaboração do currículo do curso, o PROFESSOR 2 revelou que este foi coordenado pela COMGRAD da Escola passando pelas Comissões com as devidas representações.

A COMGRAD encarregou um Grupo de Trabalho com professores da Escola na área de Pública e Social para fazer a proposta inicial, no qual tramitou por todas as instâncias, incluindo as Comissões e Câmaras da Administração Central da Reitoria, além das representações de docentes, técnicos administrativos e discentes. Dessa forma, foi possibilitada a abertura de 80 vagas no curso de Administração, em 2010, com perfil formativo na área Pública e Social, no período noturno. Nesse processo de criação do curso, pode-se depreender que as tomadas de decisões foram descentralizadas. A participação de diversos atores da comunidade acadêmica representa a difusão de poder no aspecto decisório. Segundo o Relatório REUNI 2012, a possibilidade de oferta de vagas noturnas decorreu do processo de reestruturação curricular, como, por exemplo, no curso de Administração da universidade, com vagas distintas no vestibular (UFRGS, 2012b). Conforme percebe-se, a criação da linha de formação específica em Administração Pública e

Social trouxe como consequência direta 80 vagas distintas no vestibular, com ingresso de 40 estudantes novos por semestre na Escola de Administração.

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Pública também podem ser identificadas como um fator contingencial na Escola de Administração. Em janeiro de 2014, ocorreu uma alteração que justificou a transformação da Linha de Formação Específica em Administração Pública e Social em Curso de Administração Pública e Social. A Resolução CNE/CES nº 1, de 13 de janeiro de 2014, instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Pública. O parágrafo único do artigo 1º informa que as “diretrizes curriculares são definidas de forma ampla, de modo a contemplar a diversidade de projetos pedagógicos dos cursos existentes e futuros” (UFRGS, 2017). Essa alteração possibilitou que, através da Decisão 464/2014 do CONSUN em 07/11/2014, fosse criado o curso de graduação em Administração Pública e Social, grau de bacharelado, com oferta de 80 vagas anuais, divididas em dois ingressos com 40 vagas semestrais (UFRGS, 2014e).

O Projeto Pedagógico da graduação em Administração Pública e Social estabelece as linhas gerais do curso da Escola de Administração. O Projeto é composto por itens como a denominação do curso, carga horária total do curso, a forma do processo seletivo para ingresso, as bases legais, os objetivos do curso, o estágio, as bases da organização curricular, o currículo, as súmulas das disciplinas, dentre outros (UFRGS, 2017). Com as Diretrizes Curriculares agregadas ao Projeto Pedagógico, se impuseram novas exigências para a consolidação do curso. Cada curso de graduação da UFRGS tem a exigência de ter o seu próprio Núcleo Docente Estruturante. Dessa forma, foi necessária a criação do Núcleo Docente Estruturante para o curso de Administração Pública e Social. Assim, a formalização dos processos da EA foi impactada com as Diretrizes Curriculares, com o Projeto Pedagógico e com o Núcleo Docente Estruturante do curso.

A padronização do curso pode ser interpretada como uma forma de obtenção de controle e coordenação das atividades. As Diretrizes Curriculares e o Projeto Pedagógico representam regras e métodos, no aspecto da formalização, criados para atender a contingência que a Escola de Administração enfrentou com a criação do curso de Administração Pública e Social (HALL, 2004). O currículo do curso Administração Pública e Social contém disciplinas características, diferenciando-se

do curso de Administração da universidade. Disciplinas como, por exemplo, Teorias de Estado e Sociedade, Introdução à Administração Pública e Social, Políticas Públicas, Administração de Serviços Públicos e Gestão Financeira e Orçamentária são específicas do curso Administração Pública e Social (UFRGS, 2018b).

Essa peculiaridade de disciplinas no curso exige que os docentes tenham conhecimentos específicos na área Pública e Social. Essa singularidade nos requisitos para a docência na área pode ser verificada, por exemplo, no Concurso Público Edital 07/2015, para provimento de cargo de Professor Adjunto. Dentre outras vagas, para a Escola de Administração foram disponibilizadas duas vagas, a serem preenchidas por concurso público, na área de conhecimento de Administração Pública e Social (UFRGS, 2015a). Para o provimento do cargo de Professor Adjunto na área de Administração Pública e Social, do Edital 07/2015, foi redigida uma orientação na Escola de Administração, pelo Departamento de Ciências Administrativas, contendo o programa da prova escrita. Essa orientação retratou que o programa do Concurso abarcou conhecimentos diferenciados como Estado e Sociedade, Teorias de Administração Pública, Políticas Públicas, Serviços Públicos e Gestão Financeira e Orçamentária no Setor Público (UFRGS, 2015b).

Essas áreas de conhecimento especializadas coincidem com as disciplinas do currículo do curso Administração Pública e Social. O fato da exigência de especialistas para lecionar o curso de Administração Pública e Social tem aporte nos estudos de Hall (2004) sobre a complexidade organizacional. O elemento teórico da estrutura organizacional característico dos profissionais especialistas se trata da complexidade no aspecto da diferenciação horizontal (HALL, 2004). As universidades têm características de diferenciação horizontal, ou seja, parcela considerável das atividades é designada aos especialistas fortemente treinados. A maior diferenciação constante na universidade, principalmente horizontal, acontece em função da multiplicidade das áreas de especialização, representando uma difusão do poder. Nesse sentido, infere-se que houve aumento na diversidade de especializações, contudo, não se pode depreender em maior complexidade. De acordo com o exposto, a respeito das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso, depreende-se que as consequências que podem ser citadas são a criação do curso de Administração Pública e Social e a necessidade de docentes especializados.

7 ADAPTAÇÃO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Esse capítulo trata da criação e adaptação das estruturas organizacionais na UFRGS, estabelecendo a PROGRAD como exemplo de análise na universidade. A Escola de Administração também será analisada em sua estrutura organizacional, para a viabilização do curso de Administração Pública e Social. O documento da Decisão 312/2007 do CONSUN indicou que o projeto de expansão na UFRGS exigiria uma dedicação e atenção singular em função das implicações acadêmicas e sociais do acesso e da permanência do número significativo de novos alunos na universidade. Nesse prisma, foi previsto na Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a criação de um Departamento de Expansão da Graduação, específico para gerenciar os aspectos acadêmicos e pedagógicos essenciais para a expansão e reestruturação dos cursos e dos novos modelos de formação (UFRGS, 2007).

A PROGRAD é a instância da UFRGS incumbida do planejamento, coordenação e acompanhamento das atividades de ensino dos cursos de graduação. Essa estrutura deve operar de modo constante e vinculada a Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica (PROCAD), Câmara de Graduação, Unidades Acadêmicas e Comissões dos Cursos de Graduação. A PROGRAD monitora a Universidade em sua contínua evolução, no qual os cursos são frequentemente revisados, reestruturados e novos cursos são criados (UFRGS, 2011a).

No período anterior ao REUNI, até 2007, a PROGRAD contou com duas estruturas relevantes, sendo elas a Coordenadoria das Licenciaturas (COORLICEN) e o Departamento de Coordenação e Registro Discente (DECORDI), sendo suas funções descritas a seguir:

- COORLICEN: atua nos aspectos relacionados aos cursos de Licenciatura da universidade, com destaque para a execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico Institucional (PPI), articulação com os sistemas de ensino da Educação Básica e com as práticas e os estágios.
- DECORDI: atua no controle e registro, por meio do Sistema Acadêmico da Universidade, nas informações referentes aos cursos de graduação, nos registros relativos aos alunos, no planejamento, no acompanhamento da matrícula dos alunos e na expedição de documentos (UFRGS, [2005?]).

De acordo com o Relatório de Gestão da PROGRAD 2008 – 2012, essa Pró-Reitoria, “desenvolveu estratégias de gestão capazes de adaptar sua estrutura às mudanças ocorridas nesse período em que a universidade ampliou vagas, criou novos cursos e implantou ações afirmativas” (UFRGS, [2012?]). Durante o período do REUNI, uma das primeiras ações foi a reanálise do seu planejamento e gestão, resultando numa relevante reestruturação interna. Com o crescimento da UFRGS, foi fundamental criar departamentos para atender às novas demandas. Anteriormente a esse período, as atividades da PROGRAD eram executadas por uma equipe enxuta, que se apresentou deficiente frente às demandas da expansão da instituição (UFRGS, [2012?]).

Uma das medidas adotadas, a exemplo do que já ocorria nos cursos de licenciatura com a COORLICEN, foi a implantação a partir de 2008 da Coordenadoria da Saúde (COORSAÚDE), sendo suas funções descritas a seguir:

- COORSAÚDE: atua nos aspectos da formulação, da execução e da avaliação do projeto de formação de profissionais da área da saúde. Opera de modo coordenado, na esfera da instituição e na sua relação com o campo de trabalho, para o acolhimento das diretrizes emitidas pelo Ministério da Educação e pelo Ministério da Saúde (UFRGS, 2011a; [2012?]).

Também em 2008, foi criado o Departamento de Cursos e Projetos Acadêmicos (DCPA), no qual foi concentrado atividades para atendimento dos cursos em formação e os já existentes. Seguem as principais funções do DCPA:

- DCPA: atuava no acompanhamento dos processos da criação de cursos novos; análise da viabilidade das reestruturações projetadas; implementação na graduação dos currículos dos cursos novos; alterações curriculares recomendadas pelos cursos; manutenção atualizada das informações relativas às questões organizacionais dos cursos de graduação, principalmente do controle do espaço físico compartilhado das unidades acadêmicas; e, monitoramento de Programas como o REUNI e o Programa de Atividades de Aperfeiçoamento Pedagógico (PAAP), com relação ao suporte das determinações legais, da estrutura e do desenvolvimento daqueles Programas (UFRGS, 2013c; [2012?]).

Ainda em 2008, foi criado o Departamento de Planejamento e Gestão (DPG), o qual ficou incumbido das atividades administrativas da PROGRAD que anteriormente eram funções do Pró-Reitor. Seguem as principais tarefas do DPG:

- DPG: tratava das atividades referentes a contratação de professores substitutos e monitoramento das vagas ofertadas do banco de Professor-Equivalente; gestão dos recursos relativos às monitorias acadêmicas; elaboração de manuais de rotinas; procedimentos operacionais padrão; criação de formulários eletrônicos; verificação do sítio eletrônico e planejamento estratégico da PROGRAD (UFRGS, 2013c; [2012?]).

Já em 2010, foi criado o Departamento de Programas Acadêmicos (DPA), para permitir um atendimento mais adequado aos estudantes de diferentes culturas, vindos de países em desenvolvimento. Seguem as principais atividades do DPA:

- DPA: atuava na sistematização, no planejamento, no acompanhamento e na mediação dos Programas Acadêmicos em conformidade com a política de ensino da universidade. Os principais programas abarcados seriam o Programa de Estudantes Convênio (PEC-G), o Programa de Educação Tutorial (PET)/SESu-MEC, o Programa de Mobilidade Acadêmica Nacional ANDIFES e o Programa de Iniciação à Docência (CAPES) (UFRGS, 2013c; [2012?]).

Em 2011 as atividades da PROGRAD foram marcadas pela questão da expansão do número de vagas e cursos ofertados, assim como pelo acréscimo de docentes na universidade. Com isso, os métodos das tarefas foram direcionados no auxílio, no delineamento e criação dos cursos novos e reorganização de cursos existentes, no aperfeiçoamento dos processos de atendimento à comunidade e na elaboração e reestruturação de programas acadêmicos. Frente ao contínuo desenvolvimento da instituição, a PROGRAD novamente reformulou sua estrutura administrativa e aprimorou os processos e atividades desenvolvidas (UFRGS, 2013d).

Inserida nessa reorganização da Pró-Reitoria, está a criação da Coordenadoria de Planejamento da Graduação (COORGRAD). Suas funções são:

- COORGRAD: estruturada com o propósito da articulação orgânica das tarefas da PROGRAD, no qual está incluso o estudo dos procedimentos para otimização e informatização dos processos de trabalho, elaboração de manuais de rotinas, revisão, reestruturação e atualização do sítio eletrônico e planejamento estratégico da PROGRAD (UFRGS, 2013b).

A partir de uma reanálise da estrutura da PROGRAD, relativos aos elementos dos cursos de graduação e programas acadêmicos, dois departamentos foram fundidos gerando o Departamento de Cursos e Políticas de Graduação (DCPGRAD). Os objetivos do departamento consistem na implementação, na assessoria e no acompanhamento de cursos de graduação existentes ou de cursos novos e de programas que objetivem a qualificação dos processos pedagógicos e da formação acadêmica dos alunos. O departamento desenvolve suas atividades em dois eixos, conforme segue:

- DCPGRAD: O primeiro eixo foca nos cursos de graduação, acompanhando o processo de criação de cursos novos e análise da viabilidade das reestruturações projetadas; auxílio para a reformulação dos planos de ensino e atualização no sistema de graduação; implementação dos currículos dos cursos novos e das modificações dos currículos sugeridas pelos cursos e manutenção atualizada das informações referentes ao controle do espaço físico compartilhado. O segundo eixo foca nos programas de graduação, com a finalidade de fomentar, sistematizar, planejar e acompanhar a execução dos programas acadêmicos; manter os programas existentes, em conformidade com a política de ensino da universidade, tais como o PEC-G, PET/SESu/MEC, Programa de Mobilidade Acadêmica Nacional ANDIFES e PAAP; implementação da matrícula de aluno visitante estrangeiro e desenvolvimento do Programa de Apoio à Graduação (PAG) (UFRGS, 2014a).

Dessa forma, de acordo com o sítio eletrônico da UFRGS, a PROGRAD está estruturada atualmente da seguinte maneira:

- Coordenadoria de Licenciaturas (COORLICEN);

- Coordenadoria da Saúde (COORSAÚDE);
- Coordenadoria de Planejamento da Graduação (COORGRAD) – abrangendo a Secretaria da Coordenadoria de Planejamento da Graduação e a Gerência Administrativa da Coordenadoria de Planejamento da Graduação;
- Departamento de Consultoria e Registros Discentes (DECORDI) – abrangendo a Secretaria do DECORDI, a Divisão da Vida Acadêmica, a Divisão da Emissão, Registro e Revalidação de Diploma, e, a Divisão de Documentação e Arquivo; e,
- Departamento de Cursos e Políticas de Graduação (DCPGRAD) – Divisão de Políticas da Graduação, Divisão de Cursos da Graduação, e, a Divisão de Estágios e Monitorias [2018?].

Considerando a evolução das estruturas organizacionais na PROGRAD, para viabilização do Programa REUNI, pode ser sintetizada com o quadro a seguir:

Quadro 14 – Evolução da estrutura organizacional da PROGRAD

Anterior ao REUNI	Durante o REUNI	Estrutura atual
COORLICEN	COORLICEN	COORLICEN
DECORDI	DECORDI	DECORDI
	COORSAÚDE	COORSAÚDE
	D CPA	COORGRAD
	DPG	DCPGRAD
	DPA	
	COORGRAD	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do texto do Capítulo 7 da pesquisa.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 da UFRGS, “o ambiente acadêmico institucional da UFRGS traz consigo o conceito de transversalidade acadêmica” (UFRGS, 2016). Analisando as atribuições da PROGRAD, envolvendo diretamente as unidades organizacionais da instituição é admissível constatar a transversalidade dessa Pró-Reitoria. Dessa forma, mais especificamente com a DCPGRAD, abrangendo os cursos da instituição, denota-se a função transversal dessa estrutura organizacional criada.

A criação de um departamento específico (primeiramente o DCPA e posteriormente DCPGRAD), para tratar das questões relativas ao Programa REUNI, pode ser interpretado através da concepção teórica da diferenciação estrutural. A ampliação das ações da UFRGS, em função da adesão ao REUNI, abarca o entendimento de que, à medida que a universidade cresceu em tamanho, foi exigida uma estrutura de forma mais elaborada, com o crescimento de subunidades, divisões ou seções (BLAU, 1970 apud DONALDSON). Dessa forma, a expansão dos cursos impactou a complexidade da PROGRAD tanto horizontalmente, como verticalmente. Para readequação estrutural, foi necessário o crescimento da divisão do trabalho e dos níveis hierárquicos na Pró-Reitoria.

No aspecto da complexidade horizontal, a estrutura organizacional da PROGRAD passou por algumas readequações, no qual tinha uma estrutura enxuta, e atualmente apresenta-se mais elaborada. Contava, antes do REUNI, com duas divisões horizontais (COORLICEN e DECORDI) e, atualmente, abarca cinco divisões (COORLICEN, DECORDI, COORSAÚDE, COORGRAD e DCPGRAD). Com relação à complexidade vertical, os graus hierárquicos também aumentaram. Na estrutura de modo vertical foram criados Departamentos, incluindo Secretarias e Divisões, que não compunham a Pró-Reitoria. Do grau máximo, que é o Pró-Reitor, passa pelas Coordenadorias e Departamentos, e finalizam nas Secretarias e Divisões, configurando-se desse modo, os graus hierárquicos da PROGRAD.

Considerando os elementos da estrutura organizacional, formalidade, complexidade e centralização, podem-se sintetizar as formas de adaptações da PROGRAD, no processo de adesão ao REUNI na UFRGS, com o quadro a seguir:

Quadro 15 – Elementos de abordagem da Estrutura da PROGRAD

Elementos	Forma de Adaptação
Formalidade	Aumento da formalidade com as novas atribuições, normas e procedimentos das divisões da Pró-Reitoria.
Complexidade	Aumento da complexidade horizontal com o aumento de duas para cinco divisões. Aumento da complexidade vertical nos graus hierárquicos com novas divisões.
Centralização	Aumento da descentralização com novas chefias e subordinados, mas a tomada de decisão final é do Pró-Reitor.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do texto do Capítulo 7 da pesquisa.

A Escola de Administração da UFRGS, criada a partir da Portaria 4.068/1996, tem sua organização e seu funcionamento disciplinado pelo seu Regimento, em consonância com o Estatuto e Regimento Geral da UFRGS. De acordo com o Regimento da Unidade, sua finalidade é a produção, sistematização e difusão do conhecimento, e a formação de profissionais na esfera do campo da Administração, através das atividades de ensino de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, pesquisa e extensão (UFRGS, [2017?]). Diante dessa exposição inicial, será verificada a seguir a criação e/ou adaptação de estruturas organizacionais na Unidade para viabilização do curso Administração Pública e Social.

O curso na área de Administração da UFRGS tem origem em período anterior à criação da Escola de Administração, o qual era executado na Faculdade de Ciências Econômicas. Até o ano de 1995, era oferecido o curso de Administração de Empresas e de Administração Pública. A partir de então foi excluído o curso de Administração Pública, e o curso de Administração de Empresas passou a ser disponibilizado em duas formas, sendo uma com ênfase zero e outra com cinco ênfases, distribuídas em cinco currículos diferentes. As cinco ênfases eram: Administração Pública; Finanças; Marketing; Produção e Sistemas; e Recursos Humanos. Partindo da definição de estrutura organizacional apresentada na Introdução da pesquisa, percebe-se que essa mudança provocou alteração na divisão das tarefas do curso. Apoiando-se na base teórica dos elementos da estrutura organizacional, a complexidade horizontal é afetada exigindo especialistas específicos para a área.

No ano 2000, foram criados os cursos de Administração Diurno e Noturno, do qual foram excluídas as ênfases e a divisão passou a ser por área de estudos em cinco currículos, sendo os mesmos já supracitados. Em 2009, ocorreu a unificação dos currículos, sendo cinco ênfases para um único currículo. Na ocasião, permaneceram as mesmas áreas de atuação anteriores, com a inclusão da área de Estudos Organizacionais (COTTA, 2016). Em 2010, conforme já mencionado, ocorreu a criação da linha de formação específica em Administração Pública e Social. Todas essas mudanças fizeram com que a diversidade de formações aumentasse, mas estruturalmente, não houve alterações.

Partindo desse breve histórico dos cursos, verifica-se que a estrutura organizacional da Escola de Administração, em período anterior a adesão da UFRGS ao REUNI, conforme Breda (2006), era composta da seguinte forma:

- a) Conselho da Unidade;
- b) Direção e Assessoria Administrativa;
- c) Departamento de Ciências Administrativas;
- d) Comissão de Graduação;
- e) Comissão de Pós-Graduação;
- f) Comissão de Pesquisa;
- g) Comissão de Extensão;
- h) Biblioteca; e
- i) Centro de Estudos e Pesquisas em Administração.

Na época, a Escola de Administração ofertava no ensino de graduação somente o curso de Administração, nas mesmas áreas de concentração mencionadas do ano de 2000 – Administração Pública, Produção e Sistemas, Marketing, Finanças e Recursos Humanos. O curso tinha o ingresso de 240 vagas anuais na Unidade, das quais 80 para o turno diurno e 160 para o turno noturno, disponibilizadas por ingresso semestral (BREDA, 2006).

Atualmente, o Regimento da Escola de Administração, em seu artigo 4º, estabelece que a estrutura organizacional da Unidade é constituída por:

- I Conselho da Unidade
- II Direção
- III Departamento de Ciências Administrativas
- IV Comissão de Graduação
- V Comissão de Pós-Graduação
- VI Comissão de Pesquisa
- VII Comissão de Extensão
- VIII Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (órgão auxiliar)
- IX Biblioteca

Parágrafo único: A EA/UFRGS poderá dispor de outros mecanismos organizacionais, criados mediante aprovação do Conselho da Unidade, destinados a cumprir funções específicas de acordo com o Estatuto e o Regimento Geral da UFRGS (UFRGS, [2017?]).

As atribuições de cada divisão da estrutura organizacional da Escola estão descritas a seguir:

- a) O Conselho da Unidade é o órgão de deliberação superior da Escola de Administração, no qual compete a supervisão das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e administrativas na Unidade Acadêmica;
- b) O Diretor é a autoridade superior da Escola, no qual compete supervisionar os programas de ensino, pesquisa e extensão e a execução das tarefas administrativas;
- c) Ao Departamento de Ciências Administrativas cabe, dentro da Escola de Administração, todas as competências atribuídas aos departamentos de acordo com o Estatuto e Regimento da UFRGS, tais como elaborar, propor e desenvolver programas; ministrar disciplinas; promover distribuição de tarefas; estudar e sugerir normas, critérios e providências;
- d) À Comissão de Graduação compete propor a organização curricular e atividades do curso de graduação em Administração; propor a distribuição das atividades didáticas do curso; avaliar o curso de graduação; propor ações ao Conselho da Unidade; avaliar os planos de ensino elaborados pelos departamentos; prestar orientação aos alunos; supervisionar o ensino das disciplinas; elaborar os horários das disciplinas;
- e) À Comissão de Pós-Graduação compete propor ações relacionadas ao ensino de pós-graduação; estabelecer a distribuição das atividades didáticas do curso; avaliar o curso de pós-graduação; deliberar sobre planos de ensino, alterações de currículo, projetos de dissertações e teses;
- f) À Comissão de Pesquisa compete propor ações nas atividades de pesquisa; emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de pesquisa; acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos; emitir parecer sobre convênios, acordos e contratos;
- g) À Comissão de Extensão compete propor ações nas atividades de extensão; emitir parecer sobre os planos, programas e projetos de extensão; acompanhar e avaliar a execução dos planos, programas e projetos; emitir parecer sobre convênios, acordos e contratos;
- h) O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) é o órgão auxiliar da Unidade com o objetivo de executar projetos multidisciplinares na área de administração, contribuindo para o desenvolvimento e

disseminação de conhecimentos de teorias e métodos de gestão organizacional; e,

- i) A Biblioteca é a unidade técnica competente para o fornecimento de informações fundamentais para o desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa e extensão, reunindo, organizando, armazenando e conservando o material bibliográfico e a produção científica (UFRGS, [2017?]).

Analisando o período anterior a adesão ao REUNI e o período vigente, na Escola de Administração, pode-se verificar que não houve modificação no Regimento Unidade, no âmbito da sua estrutura organizacional, para a viabilização do curso Administração Pública e Social. O Regimento vigente da Escola apresenta as mesmas divisões de trabalho verificadas em 2006. Pode se depreender que, a cada mudança de currículo, ênfase ou criação de áreas específicas, necessitam-se especialistas para a função.

No processo da criação e durante o curso pode-se constatar que houve a abertura de vagas e redação de editais para admissão de docentes, na área de Administração Pública e Social, através de concurso público, no qual se manteve a estrutura organizacional vigente, representada em seu Regimento. A Unidade sendo parte integrante de uma organização burocrática (UFRGS) tem suas regras e procedimentos bem definidos, no caso através do Regimento. Por consequência a distribuição do poder e a tomada decisão não foram impactadas com a criação do curso. Conforme já visto na seção 6.3 desse estudo, a formalização dos processos da Escola de Administração sofreu impactos com a adesão ao REUNI. Esse fato teve consequências como aumento no número de professores, de estudantes e de atividades. Isso pode elevar o nível de conflito e de demandas sobre uma estrutura que não se atualizou.

No aspecto da complexidade estrutural, conforme já mencionado na seção 6.3 dessa pesquisa, um dos elementos da horizontalidade são os especialistas. Retomando a noção teórica de diferenciação estrutural, à medida que a Escola de Administração cresceu em tamanho, em função da criação do curso e do ingresso de novos estudantes, foi exigida uma estrutura de forma mais elaborada, com acréscimo de subunidades (BLAU, 1970 apud DONALDSON), no caso com

docentes dotados de conhecimentos específicos na área. Contudo, apesar do aumento na diversidade de formações, estruturalmente não ocorreram modificações, conforme a análise realizada, em períodos distintos, no seu Regimento. A Escola de Administração é composta por docentes com diferentes formações e especialidades, que se agrupam sob uma mesma estrutura. Com isso, pode ser aumentada a diversidade de interesses, favorecer a interdisciplinaridade e, futuramente, é possível que seja necessária a criação de um novo departamento no âmbito da Escola. Dessa forma, não se pode inferir que há uma maior complexidade por conta da diversidade de especializações na formação dos docentes.

Com a ampliação das ações da Escola pela criação do curso (considerando o ingresso de mais 80 alunos anuais, totalizando 320 na Escola), houve a demanda por aumento de espaço físico, como salas de aula, de professores ou para o centro acadêmico. Na questão das salas de aula, já foi mencionado na seção 6.3, com mais detalhes, que havia a previsão de reforma da Escola com a construção de mais um andar, porém, ao invés disso, foi construído o Prédio Salas de Aula. No aspecto das salas de professores, foi criada uma sala coletiva para alguns professores, cujo espaço era anteriormente utilizado pelos cursos EAD, que foi transferido para a secretaria. O Centro Acadêmico da Administração Pública e Social, desde que foi criado, não tem um espaço reservado para suas atividades. No ano de 2018, foi criado o Núcleo Docente Estruturante (NDE) de Administração Pública e Social, de caráter consultivo, para acompanhamento do curso e visando a qualidade do mesmo (UFRGS, 2012c; 2018d). Com a instituição do NDE, nota-se uma pequena alteração na estrutura organizacional da Escola de Administração, em função da criação do curso de Administração Pública e Social.

Dessa forma, com a criação da linha de formação em Administração Pública e Social, verifica-se que a estrutura organizacional da Escola de Administração não sofreu alterações, no período do REUNI de 2008 a 2012, dada análise no seu Regimento e considerações nesse capítulo. A estrutura organizacional não é fixa para sempre. A mesma pode moldar e ser moldada com o que acontece na organização. Não obstante, as estruturas são, por natureza, conservadoras. As estruturas constituem as interações que ocorrem dentro das mesmas. A estrutura organizacional não acarreta uma conformidade total, mas tem por fim evitar o comportamento aleatório (HALL, 2004). Contudo, pode-se depreender que a

estrutura organizacional da Escola de Administração teve uma pequena alteração, após o período do REUNI, com a criação do Núcleo Docente Estruturante da graduação em Administração Pública e Social, ao qual cada curso deve instituir o seu NDE.

Considerando os elementos da estrutura organizacional, formalidade, complexidade e centralização, podem-se sintetizar as formas de adaptações da EA, no processo de adesão ao REUNI e, atualmente, com o quadro a seguir:

Quadro 16 – Elementos de abordagem da Estrutura da EA

Elementos	Forma de Adaptação
Formalidade	No período do REUNI, pequena elevação nos processos da EA com a criação da linha de formação em Administração Pública e Social. No período posterior ao REUNI, elevação mais considerável, considerando as normas e procedimentos das Diretrizes Curriculares, do Projeto Pedagógico do Curso e a criação do Núcleo Docente Estruturante do curso de Administração Pública e Social
Complexidade	No período do REUNI, não houve modificação considerável, tanto horizontalmente como verticalmente. No período posterior ao REUNI, pequeno aumento na complexidade, considerando a criação do Núcleo Docente Estruturante.
Centralização	No período do REUNI, não houve modificação considerável. No período posterior ao REUNI, pequeno aumento na descentralização, considerando a criação do Núcleo Docente Estruturante, mas o órgão de deliberação superior é o Conselho da Unidade.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do texto do Capítulo 7 da pesquisa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tem sua origem a partir do interesse do autor em apurar a relação entre a estrutura organizacional da UFRGS, especialmente da Escola de Administração, e a execução do Programa REUNI. Em uma análise precedente, partia-se da hipótese que seria importante a criação ou adaptação de estruturas organizacionais para viabilização da expansão dos cursos na Universidade.

Retomando os objetivos específicos da pesquisa, foi demonstrado que o Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007 estabeleceu um novo panorama no ensino superior brasileiro. O Ministério da Educação (MEC) destinou recursos financeiros às universidades federais, por intermédio da demonstração de planos de reestruturação, com as propostas para a infraestrutura, compra de bens e serviços e despesas de custeio e de pessoal, estabelecendo metas para sua execução. Essa forma de financiamento do REUNI caracterizou-se como contrato de gestão, no qual as IFES atuam como prestadoras de serviço do Estado. A proposta de adesão da UFRGS ao REUNI tiveram diversos posicionamentos contrários na comunidade acadêmica da universidade. Apesar disso, o CONSUN aprovou a adesão da UFRGS ao REUNI em 29 de outubro de 2007.

O total de vagas criadas, na UFRGS, em cursos novos foi de 485, sendo 170 em período noturno, em 14 cursos novos. As vagas ampliadas foram de 613, com 268 em período noturno, em 33 cursos ampliados. Do ano de 2008 ao 2012 constatou-se que os estudantes matriculados aumentaram de 23.978 para 27.801. Dentro da ampliação de cursos, verificou-se a criação da linha de formação específica em Administração Pública e Social, no qual se percebeu a evolução de alunos matriculados na Escola de Administração de 1.309 em 2008 para 1452 em 2012. No quesito admissões de pessoal, constatou-se que ingressaram na Universidade 706 docentes e 693 técnicos administrativos no período. Contudo, o quadro de pessoal se viu reduzido em 113 docentes e acrescido de dois técnicos administrativos de 2008 a 2012. Na Escola de Administração, o ingresso de docentes no período foi de 25 profissionais e dois técnicos administrativos. O total do quadro resultou em acréscimo de três docentes, sendo esse mesmo número também para o curso de Administração Pública e Social e, acréscimo de dois técnicos administrativos no período.

Na questão dos fatores contingenciais na UFRGS, o próprio REUNI foi identificado como tal, assim como a expansão de cursos através do Programa. Verificou-se que uma das medidas tomadas para a contingência foi a construção do Prédio Salas de Aula, interditado por alguns anos, construído com recursos do REUNI. Verificou-se que a tomada de decisão para a construção do mesmo foi da Reitoria da Universidade. Na Escola de Administração, a criação do curso de Administração Pública e Social foi identificada como um fator contingencial, assim como as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração Pública, que permitiram a criação do curso.

Na pesquisa constatou-se que o currículo do curso Administração Pública e Social contém disciplinas características, exigindo docentes que tenham conhecimentos específicos na área Pública e Social. A questão da exigência de especialistas para lecionar o curso de Administração Pública e Social tem apoio nos estudos de Hall (2004) sobre a complexidade organizacional, no qual o elemento teórico da estrutura organizacional característico dos profissionais especialistas se trata da complexidade no aspecto da diferenciação horizontal (HALL, 2004).

No aspecto da adaptação das estruturas, no âmbito da UFRGS, verificou-se que a PROGRAD, anteriormente ao REUNI, contava com a COORLICEN e o DECORDI em sua estrutura. Após o REUNI, a Pró-Reitoria conta com a COORLICEN, COORSAÚDE, COORGRAD, DECORDI e DCPGRAD. Constatou-se que o DCPGRAD foi criado para tratar das questões relativas ao Programa REUNI. Dessa forma, inferiu-se que a expansão dos cursos impactou a complexidade da PROGRAD tanto horizontalmente, como verticalmente. Para readequação estrutural, foi necessário o crescimento da divisão do trabalho e dos níveis hierárquicos na Pró-Reitoria.

Na Escola de Administração, verificou-se que a sua estrutura organizacional formal, materializada no seu Regimento, não teve alterações no período do REUNI. A Escola é composta pelo Conselho da Unidade, Direção e Assessoria Administrativa, Departamento de Ciências Administrativas, Comissão de Graduação, Comissão de Pós-Graduação, Comissão de Pesquisa, Comissão de Extensão, Biblioteca e Centro de Estudos e Pesquisas em Administração. Essa estrutura manteve-se antes e durante o REUNI, no qual foi constatado que o Regimento da

Escola não foi alterado mesmo com a criação da linha de formação de Administração Pública e Social.

Essa constatação pode ser verificada utilizando dois exemplos de componentes da estrutura, com influências mais diretas no curso. Não ocorreu a criação de uma Comissão de Graduação e tampouco foi criado um Departamento específico para a Administração Pública e Social. Denota-se que o Regimento não sofreu alteração, pois uma das atribuições da Comissão de Graduação é “propor ao Conselho da Unidade, ouvidos os departamentos envolvidos, a organização curricular e atividades correlatas do Curso de Graduação em Administração” (UFRGS, [2017?]), sem referências ao curso Administração Pública e Social. Conforme já visto, a contratação de técnicos administrativos foi escassa no período e, certamente a criação de um departamento ou comissão de graduação específica para o curso implicaria na admissão de mais profissionais, assim como exigiria um espaço físico adicional para a estrutura criada.

Retomando o aspecto da adaptação da estrutura da Escola de Administração, percebeu-se que a cada mudança de currículo, ênfase ou criação de áreas específicas, há a necessidade de especialistas para a função. No processo da criação e durante o curso constatou-se que houve a abertura de vagas e redação de editais para admissão de docentes, na área de Administração Pública e Social, sendo mantida a estrutura organizacional vigente, representada em seu Regimento.

Entretanto, a partir do ano de 2018, notam-se as primeiras modificações na estrutura organizacional da Escola de Administração, influenciadas pela criação do curso de Administração Pública e Social, em 2014, verificado na seção 6.3. Através da instituição do Núcleo Docente Estruturante, do curso de Administração Pública e Social, em reunião do Conselho da Unidade, em 29/08/2018, pode ser identificada uma pequena modificação na estrutura organizacional da Escola (UFRGS, 2018d). Outra modificação na estrutura organizacional, que está ocorrendo, foi retratada em reunião do Conselho da Unidade, em 28/11/2018, ao qual foi aprovada a proposição da criação da COMGRAD para o curso de Administração Pública e Social, para ser implementada até 18/03/2019. A criação da COMGRAD específica do curso foi uma exigência da Secretaria de Avaliação Institucional da UFRGS. Na mesma reunião, foi proposta a alteração Regimental da EA, pela Coordenação da área de Administração Pública e Social (UFRGS, 2018e).

Diante da retomada da investigação nesse capítulo, respondendo a pergunta do problema desta pesquisa, constatou-se que a adesão da UFRGS ao REUNI não modificou a estrutura da Escola de Administração, no período de 2008 a 2012. Embora a diversidade na formação e especialidades de docentes tenha aumentado na Escola, isso não significou alteração na estrutura organizacional da Unidade Acadêmica. Assim como, a influência do Projeto Pedagógico e das Diretrizes Curriculares do curso de Administração Pública e Social, não foi suficiente para uma atualização na estrutura organizacional da Escola de Administração. Entretanto, com a instituição do Núcleo Docente Estruturante e da aprovação da proposta de criação da Comissão de Graduação do curso de Administração Pública e Social, verificou-se uma pequena mudança na estrutura organizacional da Escola de Administração. Percebe-se que essas pequenas alterações na estrutura organizacional da Escola de Administração, foram posterior à criação do curso de Administração Pública e Social, considerando que atualmente é um curso, e não mais uma linha de formação, têm-se várias exigências normativas para sua implementação.

O aporte teórico de Hall (2004) foi fundamental para compreender os aspectos relacionados a modificações na complexidade estrutural. O modelo SARFIT de Donaldson (1999) também foi de suma importância para entender a readequação na Escola de Administração. Num exemplo breve de aplicação do modelo, pode ser verificado que a contingência da criação do curso de Administração Pública e Social levou a Escola a uma inadequação. Para a readequação foi necessário ações em torno da disponibilização de espaço físico para os novos estudantes, assim como a contratação de novos docentes especialistas na função e técnicos administrativos para a demanda. Os fatores contingenciais podem se modificar em diferentes momentos e contextos, sendo que esse fato provoca a inadequação e a busca por nova adequação. Nesse prisma, configura-se expectativas com relação às dificuldades para as universidades públicas, tanto do ângulo de recursos orçamentários, como no quadro de pessoal, com a crescente aposentadoria de servidores e a limitação de concursos públicos.

A ampliação da Escola de Administração, mesmo que com limites, demonstrou reforço no seu desempenho, pois durante o período do REUNI e posterior ao mesmo, a Unidade manteve o conceito máximo (5) no ENADE promovido pelo MEC, nas avaliações de 2012 e 2015 (BRASIL, 2018). Os limites da

Escolas podem ser exemplificados no horário da Biblioteca, que recentemente foi reduzido. O horário de funcionamento da biblioteca foi modificado para atendimento até às 19 horas, sendo que até agosto de 2018 era até às 21 horas. Para o estudante que exerce atividade profissional durante o dia se torna uma limitação considerável nessa restrição de horário. Para suplantar essas limitações, é necessário estar atento às inadequações para readquirir a adequação, conforme retrata o modelo SARFIT de Donaldson (1999).

Mesmo diante das limitações, é fundamental reconhecer que o Programa REUNI na UFRGS obteve êxito na expansão do acesso ao ensino superior público. Multiplicidades de cursos novos, em diferentes áreas, foram integradas ao ensino, pesquisa e extensão de excelência da UFRGS. Porém, reafirma-se a necessidade constante de verificações de inadequações estruturais para possibilitar a toda a comunidade acadêmica um ambiente de ensino, pesquisa e extensão de qualidade. Essa necessidade de monitoramento nas inadequações deve ser reforçada com o fim do Programa REUNI, o qual foi caracterizado como contrato de gestão. Com a finalização do Programa restam dúvidas e dificuldades sobre a suficiência de recursos para sustentar a ampliação da Universidade. Segundo reportagem do portal G1, 90% das IFES, dentre elas a UFRGS, tiveram um corte de 28,5% no orçamento desde 2013 (G1 EDUCAÇÃO, 2018). As dúvidas residem também sob a ótica do aspecto político do país. Com a eleição presidencial no país de um candidato de alinhamento ideológico de extrema direita, não se tem perspectiva, em um primeiro momento, de prioridades para investimentos na educação superior pública.

REFERÊNCIAS

ADUFRGS SINDICAL. **Estudantes acampam na Reitoria para garantir a votação do REUNI**. 2007a. Disponível em: <<http://www.adufrgs.org.br/noticias/estudantes-acampam-na-reitoria-para-garantir-a-votacao-do-reuni>> Acesso em: 01 set. 2018.

AFONSO, Mariangela da Rosa; RAMOS, Maria da Graça Gomes; GARCIA, Tania Elisa Morales. **Movimentos da Expansão do Ensino Superior na Universidade Brasileira**. 2012. Disponível em: <http://flacso.org.br/files/2015/09/Mariangela-da-Rosa-Afonso_EXPANSAO-NA-ES-BRASIL.pdf> Acesso em: 25 maio 2018.

ANDES – SEÇÃO SINDICAL UFRGS. **InformANDES na UFRGS, nº 95/2014, 15/10/2014**. Sobre a interdição do “Prédio Novo de Aulas” (Prédio 11.209), no Campus Centro. 2014. Disponível em: <<https://andesufrgs.files.wordpress.com/2014/10/inicial.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2018.

ASSUFRGS. **Consun adia votação do Reuni e aprova carta contra medidas do TCU**. 2007a. Disponível em: <<http://www.assufrgs.org.br/2007/10/18/consun-adia-votacao-do-reuni-e-aprova-carta-contra-medidas-do-tcu/>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. **Consun aprova adesão ao Reuni**. 2007b. Disponível em: <<http://www.assufrgs.org.br/2007/10/29/consun-aprova-adesao-ao-reuni-estudantes-protestam>> Acesso em: 01 set. 2018.

BRAGA, Maria Conceição de Matos. **A política de assistência estudantil na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: um estudo comparativo da eficácia na aplicação da verba do Programa Nacional de Assistência Estudantil através do desempenho acadêmico dos estudantes**. 2017. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2017.

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. 2007a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em: 28 abr. 2018.

BRASIL. Decreto nº 5.800, de 08 de junho de 2006. **Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm> Acesso em: 14 maio 2018.

_____. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 207. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 01 jul. 2018.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). **Plano Diretor da Reforma do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.

_____. Ministério da Educação. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**: Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012. 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192> Acesso em: 14 maio 2018.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes gerais do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. 2007b. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2018.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Conceito ENADE**. 2018b. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/conceito-enade>> Acesso em: 26 nov. 2018.

BREDA, Karine da Cunha. **Crítérios seguidos pelos alunos da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul na escolha de um estágio profissional**. 2006. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, n. 47, 1996.

CAMPOS, Ivete Maria Barbosa Madeira; CARVALHO, Cristina Helena Almeida. **Análise do REUNI como política pública de financiamento da expansão da educação superior**. 2017. Disponível em: <http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2017/03/33-ICampos_CCarvalho_A-expansao-no-ensino-superior.pdf> Acesso em: 14 maio 2018.

CASTRO, Alba Tereza Barroso de. Tendências e Contradições da Educação Pública no Brasil: a crise na universidade e as cotas. In: BOSCHETTI, Ivanete *et al.* (Org.). **Política Social no Capitalismo**: tendências contemporâneas. 1 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

CHAUÍ, Marilena. A universidade operacional. **Avaliação: Revista Da Avaliação Da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 4, n. 3, p. 3-8, 1999. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=1063&path%5B%5D=1058>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

COSTA, Simone Gomes. **A Equidade na Educação Superior: uma análise das Políticas de Assistência Estudantil**. 2010. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.

COTTA, Evelin Stahlhoefer. **Um case de sucesso e empreendedorismo chamado Escola de Administração da UFRGS** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: UFRGS, 2016. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/150247>> Acesso em: 26 nov. 2018.

DONALDSON, Lex. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais, v1**. São Paulo: Atlas, 1999.

DORNELES, Renata Gomes. **Ações afirmativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul: análise das adaptações organizacionais**. 2016. Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração Pública e Social. Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2016.

FARENZENA, Nalú; LUCE, Maria Beatriz. Políticas Públicas de Educação no Brasil: reconfigurações e ambiguidades. In: MADEIRA, Ligia Mori. **Avaliação de Políticas Públicas**. 1 ed. Porto Alegre: UFRGS, 2014. (Coleção CEGOV). pp. 195-215. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cegov/files/pub_37.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Caderno Temático do Programa de Governo: uma escola do tamanho do Brasil**. 2002b. Disponível em: <<http://csbh.fpabramo.org.br/uploads/programagoverno.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

_____. **Programa de Governo 2002: coligação Lula Presidente**. 2002a. Disponível em: <<http://csbh.fpabramo.org.br/uploads/programagoverno.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

G1 EDUCAÇÃO. **90% das universidades federais tiveram perda real no orçamento em cinco anos; verba nacional encolheu 28%**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/90-das-universidades-federais-tiveram-perda-real-no-orcamento-em-cinco-anos-verba-nacional-encolheu-28.ghtml>> Acesso em: 01 dez. 2018.

GOULART, Deise Mazzarella; SILVA, Sueli Maria Goulart; FERREIRA, Marcello. **Sistema Universidade Aberta do Brasil nas instituições federais de ensino superior: organizações sociais endógenas?** 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/159767/001024359.pdf?sequence=1>> Acesso em: 14 maio 2018.

GOULART, Deise Mazzarella. **Adesão ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB):** implicações organizacionais na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2014.

HALL, Richard H. **Organizações, estruturas, processos e resultados.** 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JUSBRASIL. **MPF/RS obtém interdição de prédio da UFRGS.** 2014. Disponível em: <<https://pr-rs.jusbrasil.com.br/noticias/145335663/mpf-rs-obtem-interdicao-de-predio-da-ufrgs>> Acesso em: 01 nov. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Paulo Gomes. **Políticas de educação superior no Brasil na primeira década do século XXI:** alguns cenários e leituras. Avaliação (Campinas)[online]. 2013, vol.18, n.1, pp.85-105. ISSN 1414-4077. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772013000100006>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v18n1/06.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2018.

LORENZET, Deloíze. **Expansão e democratização da educação superior brasileira:** a oferta de Licenciaturas nos Institutos Federais no estado do Rio Grande do Sul. 2017. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2017.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes.** São Paulo: Atlas, 2003.

MORAES, Salete Campos de. **Novas Ágoras:** desenhos alternativos para políticas em educação. Porto Alegre: Redes, 2008.

PARTIDO SOCIALISTA DOS TRABALHADORES UNIFICADO – PSTU. **Congresso de Estudantes da UFRGS decide lutar para barrar o Reuni.** 2007. Disponível em: <<https://www.pstu.org.br/congresso-de-estudantes-da-ufrgs-decide-lutar-para-barrar-o-reuni>> Acesso em: 01 set. 2018.

SARAVIA, Enrique. Introdução à Teoria da Política Pública. In: _____; FERNANDES, Elisabete (Org.). **Políticas Públicas:** coletânea. Brasília: ENAP, 2007. v. 1, pp. 21-42. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1254/cppv1_0101_saravia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 25 maio 2018.

SGUISSARDI, Valdemar; JÚNIOR, João dos Reis Silva. **Trabalho intensificado nas Federais:** pós-graduação e produtivismo acadêmico. São Paulo: Xamã, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. A UFRGS. **Apresentação**. [2018?]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/apresentacao>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. A UFRGS. **Histórico**. [2018?]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão. **Resolução nº 382/2009**. 2009a. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/122810/norma_Res_CEPE_publicavel_2009_38_6692.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Conselho Universitário. **Decisão nº 312/2007**. 2007. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/legislacao/arquivos/Dec31207REUNI.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2018.

_____. Conselho Universitário. **Decisão nº 464/2014**. 2014e. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/124241/norma_Dec_CONSUN_publicavel_2014_464_14459.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. COPERSE. **Concurso Vestibular 2008**. 2008a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/coperse/concurso-vestibular/anteriores/2008>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. Ensino. **Administração Pública e Social**. 2018b. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/ensino/graduacao/cursos/exibeCurso?cod_curso=1350> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. **Ata 07/2018 Conselho EA**. 2018d. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/intranetea/atas-1/ata-07-2018-conselho-ea/at_download/file> Acesso em: 10 dez. 2018.

_____. Escola de Administração. **Ata 09/2018 Conselho EA**. 2018e. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/intranetea/atas-1/ata-09-2018-conselho/at_download/file> Acesso em: 10 dez. 2018.

_____. Escola de Administração. **Curso de Administração Pública e Social**. [2017?]. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/graduacao/sobre-o-curso-de-administracao-publica-e-social/>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. **Projeto Pedagógico Curso de Graduação em Administração Pública e Social**. 2017. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2018/03/PPC-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%ABlica-e-Social.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. Recursos Humanos. **Solicitação de dados sobre quadro de pessoal**. [mensagem eletrônica]. Mensagem recebida por gmatosrs@yahoo.com.br em 22 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. **Regimento da Escola de Administração**. [2017?]. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2017/08/Regimento-da-Escola-de-Administra%C3%A7%C3%A3o-da-UFRGS.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. **Relatório de Avaliação Institucional Escola de Administração UFRGS 2010**. 2011b. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2018/03/PPC-Administra%C3%A7%C3%A3o-P%C3%ABblica-e-Social.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Escola de Administração. **Sobre a Escola**. [2018?]. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/institucional/sobre-a-escola/>> Acesso em: 20 nov. 2018.

_____. **Estatuto e Regimento**. 1995. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Painel de dados**. 2018a. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/paineldedados/base/index>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2016-2020 – Construa o futuro da UFRGS**. 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pdi/PDI_2016a2026_UFRGS.pdf> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Edital de Concurso Públicos 07/2015**. 2015a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/concursos-publicos/magisterio-superior/concursos/2015/edital-07-2015/arquivos/edital-ai/ed-07-2015-adj-a-de-e-40h-scan>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Orientações edital de Concurso Públicos 07/2015**. 2015b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/concursos-publicos/magisterio-superior/concursos/2015/edital-07-2015/arquivos/orientacoes/ed-07-2015-adm-administracao-publica-e-social>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. **Solicitação de dados sobre quadro de pessoal**. [mensagem eletrônica]. Mensagem recebida por gmatosrs@yahoo.com.br em 21 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Organograma da PROGRAD**. [2018?]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/prograd/prograd-1/organograma-da-prograd>> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Relatório de Gestão PROGRAD 2008-2012.** [2012?]. Disponível em: <https://issuu.com/prograd_ufrgs/docs/relatorio_prograd_-_versao_final_pdf> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Relatório REUNI/UFRGS – Março 2012.** 2012b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/prograd/prograd-1/artigos/RelatorioREUNI2012.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2018.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. **Turmas realocadas do prédio 11209.** 2014c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/prograd/turmas-do-predio-novo-de-salas-de-aula-do-campus-centro-11209-realocadas>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2007.** 2008b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2007>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2008.** 2009b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2008>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2009.** 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2009>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2010.** 2011a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-ufrgs-2010>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2011.** 2012a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RG2011.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. **Relatório de Gestão UFRGS 2012.** 2013a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatriodeGesto2012versofinal.pdf>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. Resoluções Normativas. **Resolução nº 22/2012, de 04/07/2012.** 2012c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cepe/legislacao/resolucao-no-22-2012-de-04-07-2012>> Acesso em: 10 dez. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2004-2005.** [2005?]. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sai/avaliacao-interna/arquivos-3o-ciclo/relatorio_avaliacao_institucional_UFRGS_2004_2005.doc> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2009.** 2011c. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sai/avaliacao-interna/5o-ciclo/arquivos-5o-ciclo/UFRGS_CPA_RAAI2009.pdf> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2010**. 2013c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/arquivos-inicial/RelatriodeAutoavaliaoInstitucionalano2010VersoFinal.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2011**. 2013d. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/avaliacao-interna/7o-ciclo/relatorio-de-autoavaliacao-institucional-2011>> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2012**. 2013b. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sai/arquivos-inicial/copy3_of_RelatriodeAutoavaliaoInstitucionalano2012VersoFinal.pdf> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2013**. 2014a. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cpa/relatorios-de-autoavaliacao-institucional/RAAI2013%20-%20Final%20-%20com%20anexo.pdf>> Acesso em: 12 nov. 2018.

_____. Secretaria de Avaliação Institucional. **Relatório de Avaliação Institucional 2017**. 2018c. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/sai/RAAI2017UFRGS.pdf>> Acesso em: 26 nov. 2018.

_____. **Turmas do Prédio de Salas de Aula são realocadas**. 2014b. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/turmas-do-predio-de-salas-de-aula-sao-realocadas>> Acesso em: 01 nov. 2018.

_____. UFRGS 80 anos. **2004 – 2014: UFRGS melhor do Brasil**. 2014d. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/80anos/2004-2014>> Acesso em: 01 set. 2018.

_____. **UFRGS em números**. 2018. Disponível em: <https://www1.ufrgs.br/paineldedados/ufrgs_numeros.html#Apres> Acesso em: 01 set. 2018.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM PROFESSORES

Considerando o momento que a UFRGS aderiu ao REUNI em 2007 com previsão de expansão de 80 vagas para o curso de Administração.

1. Como surgiu a proposta de utilizar as 80 vagas de Administração para uma linha de formação específica de Administração Pública e Social?
2. Quais outras alternativas de cursos foram discutidas na época da expansão das 80 vagas de Administração?
3. Quais os motivos da escolha para a linha Pública e Social e não simplesmente aumentar as vagas de Administração Geral?
4. Como foi o processo de elaboração do currículo atual de Administração Pública e Social? Quais os critérios utilizados para a escolha das disciplinas? Quais atores participaram (professores, técnicos, servidores, alunos) da elaboração do currículo?
5. Quais os planos ou projetos (normas) permitiram a implementação do curso de Administração Pública e Social?
6. Resumidamente, qual o conjunto de ações necessárias para o funcionamento do curso ou para a sua execução?
7. Como é feito o monitoramento ou acompanhamento da execução do curso Administração Pública e Social?
8. Quais os métodos de avaliação de funcionamento do curso Administração Pública e Social?

Também se preferir disponibilizar documentos que contenham o teor das questões ao invés de responder também ajuda.