

## ANÁLISE TEMPORAL DAS MUDANÇAS OCORRIDAS NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

**RESUMO:** Com este artigo analisou-se as mudanças ocorridas na estrutura organizacional das universidades federais brasileiras ao longo do tempo. Foi realizado um levantamento, por meio de visita *online* ao sítio institucional das 63 universidades, a fim de verificar a existência de departamentos acadêmicos nos seus modelos de estrutura organizacional, frente às mudanças de gestão acadêmica e administrativa a partir da LDB 5.540/1968 e após a LDB 9394/1996. Os resultados desta pesquisa permitiram constatar que cada universidade assume a sua forma de estrutura organizacional conforme o contexto histórico-social do país, a realidade onde está inserida e o desenvolvimento organizacional ao longo dos anos, adquirindo e consolidando modelos conforme as suas especificidades. Entretanto, existem princípios e condições gerais de funcionamento que decorrem da natureza e dos objetivos da universidade que a conduzem, como é o caso forma departamentalizada, impulsionadas pelos seus estatutos e regimentos. Assim, o sistema de educação superior brasileiro após a LDB 9394/1996 não apresenta mais a afirmação de um modelo único de estrutura organizacional, o que possibilitou às universidades a formalização de novos modelos de estrutura organizacional, inclusive, sem a presença de departamentos acadêmicos.

**Palavras-chave:** Educação Superior. Universidades Federais. Estrutura Organizacional. Departamentalização.

**ABSTRACT:** This article analyzes the changes that have occurred in the organizational structure of Brazilian federal universities over time. A survey was carried out, through an online visit to the institutional site of the 63 universities, in order to verify the existence of academic departments in their organizational structure models, in the face of changes in academic and administrative management from LDB 5.540 / 1968 and after LDB 9394/1996. The results of this research allowed us to verify that each university assumes its organizational structure according to the country's historical-social context, the reality where it is inserted and the organizational development over the years, acquiring and consolidating models according to their specificities. However, there are principles and general conditions of operation that stem from the nature and objectives of the university that lead it, as is the case, form departmentalized, driven by its statutes and regiments. Thus, the Brazilian higher education system after LDB 9394/1996 no longer presents the affirmation of a unique organizational structure model, which allowed universities to formalize new organizational structure models, even without the presence of academic departments.

**Keywords:** Higher Education. Federal universities. Organizational structure. Departmental System.

### Introdução

As universidades federais brasileiras passam por constantes transformações resultantes de avanços tecnológicos, mudanças sociais, econômicas e políticas do país. Diante dessas

mudanças, tornou-se fundamental repensar a estrutura organizacional das universidades para assim adequá-las aos novos contextos gerados pela globalização, pela informatização, pelas políticas sócio-econômicas.

Esse conjunto de mudanças atribuídas às universidades as levou à discussão de reformas relacionadas à gestão administração universitária, a fim de modificar a forma de atuação, no sentido de incentivar a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (FREITAS JUNIOR et al., 2015).

A partir dos anos 90, o Ministério da Educação começou a aplicar um modelo de distribuição orçamentário baseado em indicadores de desempenho. Isso criou competitividade entre as universidades, busca por melhores resultados e necessidade de profissionalizar a sua gestão administrativa e acadêmica. Além disso, a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/1996) estabeleceu mudanças nas universidades federais, ampliando o seu compromisso social e a busca por qualidade. Com isso, surgiu a necessidade de atualizar a estrutura organizacional de gestão administrativa e acadêmica, de maneira a deixá-la mais ágil, flexível, eficiente e proativa para atender às novas demandas (FREITAS JUNIOR et al., 2015).

Nessa perspectiva, a gestão universitária passa a ser caracterizada como a que se destina ao diagnóstico das organizações de educação superior sob os conceitos do planejamento, da estrutura organizacional, da liderança, do controle e da manutenção das condições de trabalho dos envolvidos com as atividades-meio e fins da universidade, utilizando os recursos disponibilizados pelo governo federal para alcançar os resultados esperados.

Vieira e Vieira (2004) ressaltam a importância de as universidades públicas tornarem-se abertas à inovação, à reestruturação e à mudança de comportamento, de modo que estabeleça notoriamente a garantia da produção do conhecimento e da informação.

Entretanto, na prática, as universidades são segmentadas pela hierarquia da estrutura vertical presente na organização administrativa, em que os objetivos da instituição não são compartilhados com os envolvidos que atuam no processo de gestão. Por isso as universidades possuem dificuldade de entender os processos de gestão que vão do planejamento à execução, passando pela avaliação das pessoas envolvidas nesse processo. Geralmente as tomadas de decisões são baseadas na previsibilidade e no controle, e também nos valores, nas tradições e afetividades (OLIVEIRA, 2012).

A partir dessa contextualização, pretendeu-se com este trabalho apresentar uma análise temporal da estrutura organizacional das Universidades Federais Brasileiras à luz do seu contexto histórico-político-social do país.

### **O ensino superior no Brasil e suas reformas acadêmico-administrativas**

O Ensino Superior no Brasil surgiu com a vinda da família real em 1808. Juntamente com a política colonial portuguesa no país, estabeleceu-se exclusivamente o conceito de faculdade isolada, em detrimento da ideia de universidade. Em 1920, a universidade surgiu no cenário do ensino superior brasileiro, porém ainda como uma instituição isolada, contrariando os princípios da integração de um conjunto maior de diversidades (ALBUQUERQUE, 1974).

Assim como em outros países, no Brasil, as universidades surgiram seguindo o modelo de cátedras de origem francesa, em que os professores detinham amplos poderes. Considera-se que o regime de cátedras foi a célula mãe das universidades brasileiras de ensino durante dois séculos e meio. Atualmente, a cátedra é um conceito não existente em nossa memória. A sua expressão aportuguesada denominada cadeira é o sinônimo de disciplina (CUNHA, 1994).

Em sua formação, a universidade era apenas o somatório de escolas profissionais e faculdades, que não se preocupavam com o ensino e a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento. Como exemplo destaca-se a então Universidade do Brasil e a Universidade de Minas Gerais (atualmente Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal de Minas Gerais, respectivamente). Na década de 1920, essas instituições eram bastante semelhantes entre si, as quais se constituíam de um agregado de faculdades. Com o tempo, essas instituições cresceram sem receber críticas em relação ao seu desenvolvimento e foram estruturadas seguindo o modelo catedrático, o qual foi implantado na sociedade brasileira sem uma análise consciente de sua atuação (SUCUPIRA, 1972).

A Reforma Francisco Campos em 1931 foi considerada o primeiro ato inovador do ensino superior brasileiro, com a publicação dos Decretos n.º 19.851 e 19.852. Esses decretos ficaram conhecidos como o Estatuto das Universidades Brasileiras, que estabeleceu os padrões de organização para as instituições de ensino superior em todo o país, universitárias e não universitárias. A partir dessa reforma, foi iniciada a concepção de universidade no Brasil, trazendo a autonomia administrativa e didática. Embora ainda relativa, estabeleceu-se que a

universidade tivesse como objetivos elevar o nível de cultura geral e estimular a pesquisa científica nas áreas do conhecimento humano (BRITO; CUNHA, 2009).

Em 1961, a LDB nº. 4.024/61 trouxe aspectos inovadores para o ensino superior, um deles foi a criação do modelo de uma universidade tradicional, sob a forma de fundação. Como exemplo, tem-se a Universidade de Brasília (UnB), criada em 1962, a qual aparece como o marco da luta entre a inovação e o tradicionalismo na definição das universidades brasileiras (SUCUPIRA, 1972). Entretanto, não houve nenhuma modificação substancial à estrutura tradicional da universidade brasileira.

Um dos aspectos inovadores da UnB foi abolir a faculdade como elemento isolado de ensino e aprendizado e permitir, por meio da criação de institutos, uma maior flexibilidade do ponto de vista estrutural-acadêmico. Dessa forma, o conceito de faculdade como ponto principal na estrutura da universidade foi afastado, tornando possível o emprego de modelos institucionais diferentes dos até então existentes. Esse novo modelo contribuiu para renovar a estrutura do ensino superior brasileiro, evitando a duplicação de recursos humanos e materiais. Houve a inserção dos departamentos de ensino com a conseqüente extinção das congregações, promovendo assim estudos direcionados e uma estrutura universitária flexível (ALBUQUERQUE, 1974).

Na história das políticas públicas do ensino superior brasileiro, observa-se que as reformas são muito influenciadas por políticas externas. Como podemos notar, as universidades seguiam o padrão europeu, mas a partir da Reforma do Ensino Superior do Brasil, instituída em 1968, por meio da Lei Federal 5.540/1968 (BRASIL, 1968), passaram a se organizar segundo o modelo americano, apresentando algumas inovações. Dentre essas inovações, destaca-se a abolição da cátedra e a instituição dos departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa.

A Reforma de 1968 não só apresentou as diretrizes da expansão do ensino superior, mas também apontou modificações na formação e na carreira do professor, estabelecendo a carreira docente, com progressão por titulação. Com isso, houve a necessidade de se implementar mudanças na organização do sistema, devendo as universidades públicas se estabelecerem como um espaço de produção científica e tecnológica, consolidando a indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa (SOUZA, 2008).

Outras mudanças importantes foram implementadas com a Reforma Universitária de 1968, como o vestibular, que passou a ser classificatório; o agrupamento de faculdades em

universidade; a criação do sistema de créditos, permitindo assim a matrícula por disciplina; a nomeação dos reitores e diretores de unidade os quais eram escolhidos não necessariamente entre os componentes do corpo docente da universidade (FÁVERO, 2006). Além disso, houve o estabelecimento do duplo sistema de organização, um vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria, outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (PESSOA, 2000).

A extinção das cátedras e a progressão da carreira docente por titulação foram consideradas duas importantes modificações. Em decorrência dessas mudanças, foi elaborado o I Plano Nacional de Pós-Graduação (PNG) com objetivos de intensificar as atividades de pesquisa e, em consequência, propiciar o desenvolvimento científico e tecnológico do país e, capacitar o corpo docente. A formação docente que antes se dava no interior das cátedras, passou a ocorrer nos programas de pós-graduação, com a integração no currículo da disciplina Metodologia ou Didática do Ensino Superior (SOUZA, 2008).

O fato é que em meio a tantas contradições, somente nos anos 70 ocorreu a consolidação do ensino superior com o fortalecimento da pesquisa. Esse ambiente criado pela reforma universitária somado à vontade política de um Estado Militar, seguramente institucionalizou a educação superior que antes estava nas mãos de poucos professores catedráticos (NACIF, 2011).

Nos últimos cinquenta anos, a universidade vem se recriando. Nas décadas de 1960 e 1970, houve um rápido aumento no número de matrículas, depois de um período de estagnação (NEZ; SILVA, 2012). Desde a década de 1980, os movimentos sociais passaram a lutar pela democratização e melhoria na oferta da Educação Superior. No início da década de 1990, após uma profunda crise econômica e política, o Brasil passou por um processo de reformulação no sistema educacional, em que a educação assumiu novos papéis, com objetivos voltados para a mudança social (BRANDIM, 2017).

Dourado (2011) confirma a articulação entre processos extra e intrainstitucionais que convergem para a materialização da ação do estado/governo. Tanto o processo educativo quanto as políticas educacionais são mediados pelo contexto sociocultural mais amplo, bem como pelas regulamentações, regulações e dinâmicas de financiamento, que impactam os processos de organização e gestão da educação superior. O autor cita a LDB 9394/1996 e os vários dispositivos a ela incorporados, como as metas traçadas em cada Plano Nacional de

Educação (PNE) lançado em 2001, como instrumentos de alterações significativas na educação superior no Brasil.

Em 2009, a Emenda Constitucional nº 59/2009 mudou a condição do Plano Nacional de Educação (PNE), que passou de uma disposição transitória da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) para uma exigência constitucional com periodicidade decenal, o que significa que planos plurianuais devem tomá-lo como referência. O plano também passou a ser considerado o articulador do Sistema Nacional de Educação (SNE), com previsão do percentual do Produto Interno Bruto (PIB) para o seu financiamento. Os planos estaduais, distrital e municipais devem ser construídos e aprovados em consonância com o PNE (MEC, 2018).

O PNE, com vigência decenal, tem como objetivo determinar diretrizes, metas e estratégias para a política educacional do país, divididas por quatro grupos: O primeiro refere-se às metas estruturantes para a garantia do direito a educação básica com qualidade, e que promovam a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e à ampliação das oportunidades educacionais. O segundo grupo de metas refere-se especificamente à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, caminhos imprescindíveis para a equidade. O terceiro grupo de metas trata da valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para que as metas anteriores sejam atingidas, e o quarto grupo de metas refere-se ao ensino superior. Nesse sentido, as mudanças do PNE têm por eixo os processos de organização e gestão da educação, seu financiamento, avaliação e políticas de estado (MEC, 2018).

A partir de 1996, com LDB 9394/96, o sistema do ensino superior brasileiro passou a sofrer uma série de transformações que resultaram em sua expansão e diversificação, com um crescimento expressivo do sistema de educação superior brasileiro no período compreendido entre 1996 e 2012, segundo dados do Inep (2006; 2014). Constata-se que a LDB de 1996 representou um marco para o sistema de educação superior brasileiro. Para Meneghel (2003), a LDB de 1996 implementou um modelo de Universidade adaptado às diretrizes político-econômicas do Estado neoliberal, que privilegia a satisfação de demandas do mercado por formação superior, não as demandas sociais.

Martins e Nascimento (2009) afirmam que é possível identificar cinco características na estrutura acadêmico-curricular das novas universidades nas propostas de inovação apresentadas pela LDB 9394/96: a) formação em ciclos (geral, intermediário, profissional ou

de pós-graduação); b) formação básica comum para todos os cursos de graduação (geral ou por grandes áreas); c) formação básica em uma ou mais das grandes áreas (Saúde, Humanidades, Engenharias, Licenciaturas); d) bacharelados interdisciplinares em uma ou mais das grandes áreas (Ciências, Ciências Exatas, Ciência e Tecnologia, Artes, Humanidades, Saúde); e) bacharelados com dois itinerários formativos.

A partir desse cenário de reformas do Estado e da Educação é que são inseridas novas mudanças do ensino superior. Duas dessas ações foram o Programa Expansão das Universidades Brasileiras e o de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI) que contribuiu para a consolidação da expansão da rede pública brasileira (BRASIL, 2007), potencializando o aumento de vagas no ensino superior.

O programa REUNI foi instituído com o objetivo de promover a ampliação da oferta de vagas na educação superior pública e a reestruturação acadêmico-curricular, a renovação pedagógica, a mobilidade intra e interinstitucional, o compromisso social da instituição e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação (SILVA; MARTIS, 2014). Com o REUNI, buscou-se aproveitar a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades, tendo como meta a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e, da relação de 18 alunos em cursos de graduação por professor ao final de cinco anos (2008-2012) (ANDIFES, 2017).

Entretanto, os resultados gerais do programa são amplamente criticados, principalmente em termos de expansão de matrículas e ganhos de eficiência, uma vez que o programa fez surgir problemas relacionados à falta de planejamento e, não promoveu uma proposta de avaliação na qualidade de ensino ofertado (AFONSO et al., 2016).

A mudança curricular e a reestruturação dos cursos na universidade, propostas pelo REUNI, pouco foi implementada. Das 53 universidades que aderiram ao programa, apenas 26 fizeram ou sugeriram alterações acadêmicas. As demais buscaram, sobretudo, investir os recursos financeiros disponíveis em infraestrutura, deixando de lado as demandas pedagógicas (COSTA, 2014). O REUNI reorganizou a oferta, contribuindo para a interiorização e o surgimento de um novo modelo de universidade, expandindo-se para várias regiões brasileiras com uma estrutura diferenciada para atender a ampliação do sistema. Esse processo de o processo de expansão e interiorização do ensino superior autodenominaram as universidades *multicampi* (NEZ, 2016).

Considerando o contexto dos três ciclos de expansão das UFBs, no qual, de 2003 a 2006, buscava-se a interiorização, sendo o foco reduzir as desigualdades regionais; de 2007 a 2012, a reestruturação, correspondendo a este ciclo ao REUNI; e de 2008 a 2012, a integração e a internacionalização, em que se deram as criações de UFBs com propostas inovadoras; evidencia-se que, mais que uma expansão das UFBs, o REUNI fez parte de uma dose na reorganização e diversificação do sistema federal de educação superior (SILVA; MARTINS, 2014).

Os autores constataam essa realidade com inferência a partir dos seguintes dados: (i) em 2011, as 59 UFBs que integravam o que se chama, atualmente, de Rede Federal de Educação Superior e Tecnológica e Profissional, ofertaram 231.530 vagas na graduação presencial; (ii) para o início de 2014, projetavam-se 63 UFs, 321 *campi* / unidades, 275 municípios atendidos; (iii) ainda em 2014, o Sistema de Seleção Unificada (SISU), no qual as UFBs representam o maior número de instituições participantes, apresentaram-se 2.559.987 candidatos (BRASIL. MEC, 2012).

A criação das novas universidades e de novas estruturas descentralizadas geograficamente constituíram os *campi*, que se apresentam mais complexos e diferenciados, tanto em universidades criadas nas décadas de 1960, 1970, 1980, que se consolidam com a oferta de ensino em novos municípios, quanto nas universidades criadas nas últimas décadas, que já surgiram num formato de composição em diversos *campi* (SOUSA, 2015).

### **As mudanças ocorridas na estrutura organizacional das universidades federais a partir da LDB 5.540/68 e após a LDB 9394/96**

O sistema departamental, de inspiração norte-americana, foi implantado nas estruturas organizacionais das universidades federais a partir da lei 5.540/1968. Entretanto, a ideia da implantação de uma estrutura departamental já vinha sendo discutida na academia brasileira, pois, segundo Fávero (2000), o Decreto-lei nº 252/67 (BRASIL, 1967) já havia instituído o departamento como a menor fração da estrutura universitária para efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, devendo congrega disciplinas afins e professores para as atividades de ensino e pesquisa. Esses aspectos estão em conformidade com o objetivo básico da reforma, que é o agrupamento de disciplinas afins para o aproveitamento de recursos humanos e materiais existentes (SUCUPIRA, 1972).

Porém, mesmo após a Reforma Universitária de 1968, Graciani (1982) concluiu que as reivindicações contidas na Lei 5.540/68 não se concretizaram totalmente, ou seja, a universidade ainda mantinha na estrutura o modelo burocrático, autoritário, imutável, materializado por estruturas institucionalizadas de centralização de poder, em que a tomada de decisão tinha a participação principal do corpo docente na maioria das determinações. Esses critérios de distribuição de poder hierárquico estavam presentes nos estatutos e regimentos.

Até 1968, cada curso possuía a sua autonomia e organização própria, obedecendo às normas federais. Após a reforma de 1968, os cursos foram agregados formando as universidades, sendo que as novas unidades elementares dessa estrutura passaram a ser os departamentos acadêmicos (BANDEIRA, 2000).

Nesse sentido, a ideia de decisões isoladas do sistema de cátedras é eliminada, tendo em vista que as decisões devem ser tomadas coletivamente, pela câmara departamental, muito diferente do sistema de cátedras, em que a tomada de decisão era privilégio apenas do professor catedrático. Assim, o departamento como unidade administrativa permite o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que poderá programar todas as suas atividades com os planos de ensino, pesquisa e extensão em seu campo de conhecimento. A partir desse momento, pode-se dizer que o departamento tornou-se um órgão essencial na universidade (FÁVERO, 2000).

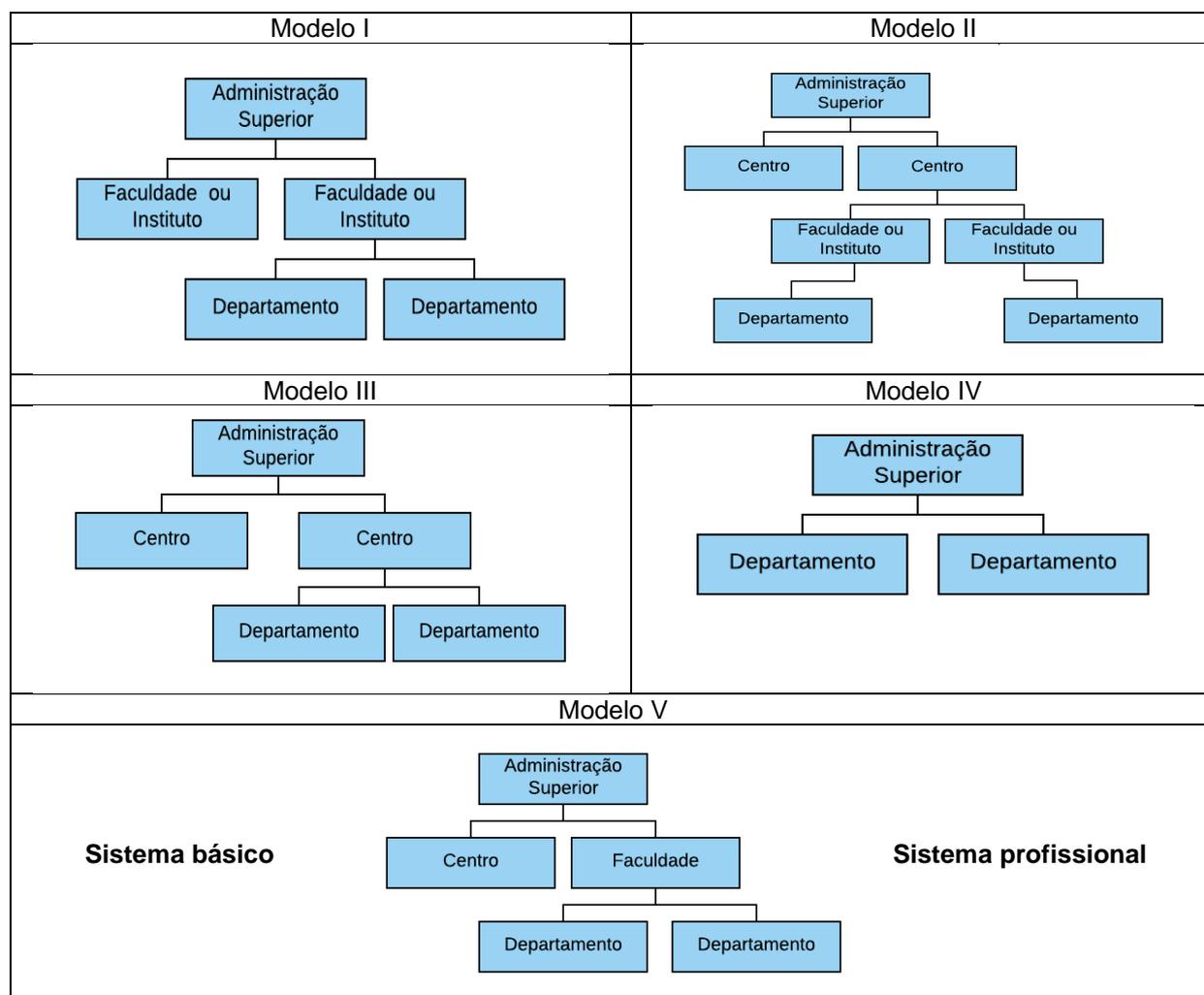
Assim, a departamentalização foi considerada o instrumento sintetizador da reforma de 1968. Entretanto, o que mais se questionou para a institucionalidade dos departamentos foi definir quais seriam os critérios para organizá-lo, por afinidade de disciplinas ou por área. Na época, a grande preocupação apresentada nos debates era como o departamento em termos de sua constituição e organização funcional, voltaria para o ensino e a pesquisa, sem deixar de considerar as funções da universidade (FÁVERO, 2000).

Segundo a autora, a criação dos departamentos teve como consequência a separação entre o sistema administrativo e o acadêmico, com diferentes instâncias decisórias. Esse aspecto resultou na necessidade de criação de uma coordenação didática para cada curso, constituída por representantes dos departamentos. Também foi criado o Conselho Coordenador do Ensino e da Pesquisa, atualmente descrito com Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Foi permitida maior flexibilidade na composição dos colegiados de cursos, pois possibilitou a essas unidades a participação e a coordenação das atividades acadêmicas e administrativas do curso (SUCUPIRA, 1972).

Entretanto, Albuquerque (1974) destaca as dificuldades enfrentadas pelos colegiados de cursos para exercerem com eficiência atividades que lhes foram atribuídas por lei, considerando a própria natureza do órgão, e os conflitos existentes entre o colegiado de curso, o departamento e a direção da unidade acadêmica dificultavam a conciliação da coordenação didática do curso com a administração a cargo da direção de um centro de ensino.

Diante desse cenário, com a Reforma Universitária de 1968, surgiram cinco possíveis modelos de estrutura organizacional das universidades (Figura 1).

**Figura 1:** Modelos de estrutura organizacional das universidades conforme a Lei 5.540/68.



Fonte: Sucupira (1972)  
 Nota: Adaptado pela autora

A reestruturação proposta pela Reforma Universitária, que conferiu ênfase aos Departamentos, não conseguiu ultrapassar a barreira da cátedra e conservou a Faculdade, o Instituto e a Escola (termos equivalentes na Lei) como nível de integração dos

Departamentos, mantendo assim obstáculos que dificultou uma maior flexibilidade da estrutura, permanecendo-se assim, mais camadas de níveis hierárquicos (SUCUPIRA, 1972).

Conforme Cunha (2000), a estruturação das UFBs têm seguido quatro modelos básicos: 1) a reunião dos departamentos em número maior de institutos, faculdades ou escolas; 2) a superposição de centros às faculdades, aos institutos e às escolas; 3) a agregação dos departamentos em alguns poucos centros; 4) a ligação dos departamentos diretamente à administração superior, sem instâncias intermediárias.

Albuquerque (1974), em seu estudo, identificou que, na época, 15 UFs adotaram o modelo I, a saber: Fundação Universidade de Brasília (UnB), Fundação Universidade do Maranhão (UFMA), Fundação Universidade de Uberlândia (UFU), Fundação Universidade de Pelotas (UFPel), Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal Rural do rio de Janeiro (UFRRJ), Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFSE), Fundação Universidade de São Carlos (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR). Nesse modelo, as universidades optaram pela manutenção das denominações institutos, faculdades e escolas para designar as unidades universitárias, embora elas estivessem departamentalizadas de modo a atender os princípios da legislação da LDB de 5.540/68.

Já o modelo II foi adotado somente pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com a existência dos Centros, um novo nível administrativo, o que pode dificultar o processo interno de comunicação vertical, uma vez que uma decisão que se gera no âmbito do departamento, terá que ser aprovada pelas e Faculdades e Centros até chegar às instâncias superiores da Universidade (ALBUQUERQUE, 1974).

Segundo o autor, o modelo III foi adotado pelas seguintes Universidades Federais: Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Ceará (UFCE), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Fundação Universidade de Mato Grosso (UFMT), Fundação Universidade do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Alagoas (UFAL), Fundação Universidade Federal do Piauí (UFPI). Nesse modelo, encontram-se também os órgãos de coordenação

setorial, que são os centros de ensino, que coordena os departamentos. O centro substitui integralmente as antigas unidades (faculdades, escolas e institutos), ou seja, constitui uma nova unidade universitária e seu dirigente tem autonomia para exercer efetivamente as suas atribuições. O modelo III é o que mais abrange a proposta da LDL 5.5040/1968. Entretanto, o modelo IV não foi adotado por nenhuma UFB, possivelmente pelo fato de esse modelo só ter sido permitido quando a maioria das universidades já terem reformulados e apresentado propostas aos órgãos competentes. O Modelo IV é a combinação dos modelos I e III, aplicando-se a área básica e a profissional, entretanto, também não foi aderido por nenhuma UFB.

Esses modelos contribuíram para a manutenção da estrutura vertical de organização universitária. Segundo Pires e Macedo (2006), ainda são constatados múltiplos níveis de hierarquia e complexos sistemas de organização na cultura das universidades federais brasileiras. O burocratismo, a interferência política advinda de fora da organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao espírito empreendedor e a descontinuidade da gestão são características específicas próprias dessas instituições.

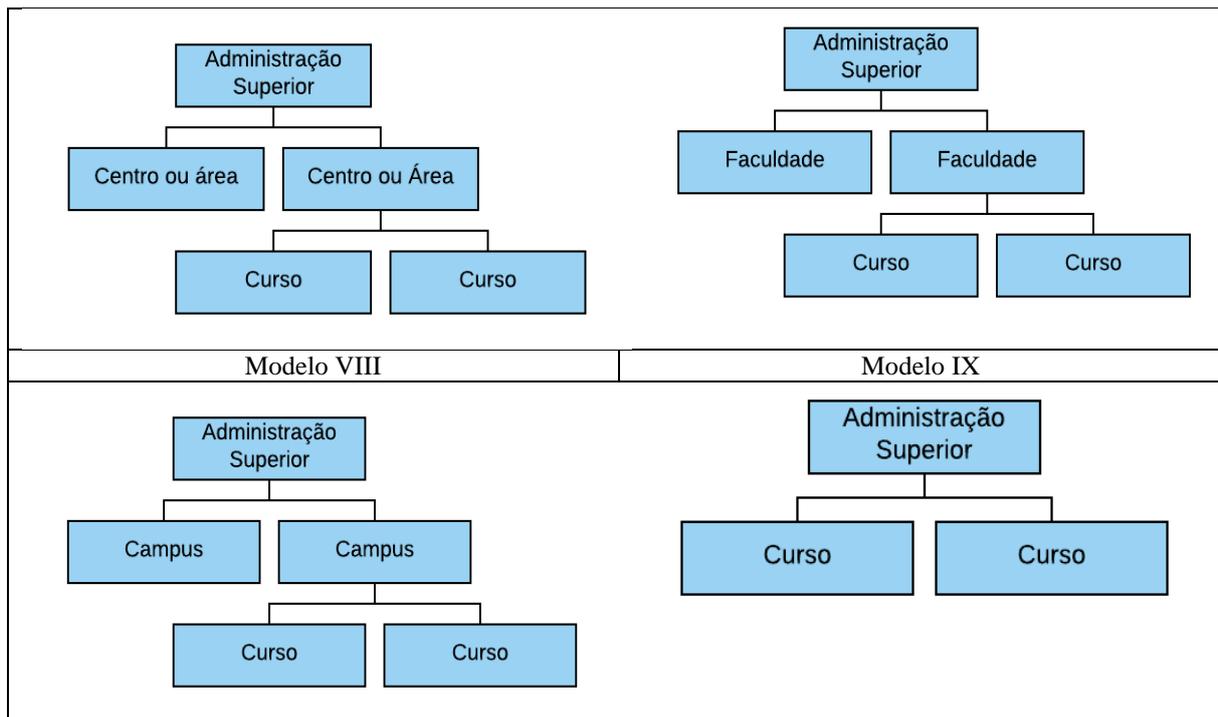
A consolidação do departamento como unidade administrativa contribuiu para a separação das atividades administrativas e acadêmicas relacionadas aos cursos de graduação. Segundo Bandeira (2000), esse quadro, que ainda permanece na estrutura departamental, dificulta a implementação de mudanças e práticas interdisciplinares e interdepartamentais. Por isso, já se percebe a necessidade de fortalecimento de os colegiados de cursos gerenciarem a dinâmica e a integração curricular dos cursos de graduação sem a interferência dos conflitos de interesse internos resultantes do sistema departamental.

Segundo Vieira e Vieira (2004), a questão estrutural das UFBs se configura por meio do ambiente acadêmico, entretanto, existe todo um suporte administrativo de apoio muito extenso, burocrático e normativo, ao qual é conferida prerrogativa de poder. Entretanto, nas últimas duas décadas, esse sistema começa a ser conceitualmente superado, tendo em vista a necessidade de flexibilidade da estrutura acadêmico-curricular e de inovação da instituição (NACIF, 2010).

O estudo de Lopes e Bernardes (2005) também identificou mais quatro novos modelos de estrutura organizacional após a LDB 9394/1996, o que permite compreender os modelos de organização acadêmico-administrativa das estruturas das universidades federais (Figura 2).

**Figura 2:** Novos modelos de estrutura organizacional das universidades.

Modelo VI	Modelo VII
-----------	------------



Fonte: Lopes e Bernardes (2005).

É importante ressaltar que os quatro novos modelos derivam dos modelos apresentados por Sucupira (1972), contudo, possuem menor número de unidades administrativas. Nos modelos apresentados na Figura 3, não aparecem mais a estrutura de departamentos para as atividades de ensino. Essa estrutura dá lugar aos cursos no que se refere às atividades-fim (acadêmicas), por isso, em alguns modelos, os cursos são ligados a centros de ensino ou áreas do conhecimento, ou em um número maior de faculdades, ou vinculados à administração de um *campus* ou diretamente à administração superior.

Lopes e Bernardes (2005), em seu estudo, apontam para o forte conservadorismo das instituições públicas. Das universidades pesquisadas pelos autores, 82% continuaram adotando as estruturas administrativas conforme os modelos I, II, III e IV, apresentados na Figura 2. Sendo que o modelo II foi mantido pela UFRJ e pela UFF, considerado o mais propenso a disfunções.

Ainda sobre a democratização, Fávero (2005) considera que a representação nos órgãos deliberativos e nos colegiados não representa a única forma de democratizar a universidade. Há que se criar espaço para uma participação efetiva na administração da instituição. A autora defende que a gestão democrática seja realizada em todos os níveis e instâncias das IES como reitoria, centros, faculdades, escolas, departamentos etc., seguindo-se de ações como transparência e visibilidade em todos os setores; ampliação de espaços para a

comunidade acadêmica, de modo a lhe proporcionar a participação no planejamento e nas deliberações tomadas pela instituição; bem como definição e explicitação desses espaços.

### **Análise temporal das transformações ocorridas nas universidades federais brasileiras**

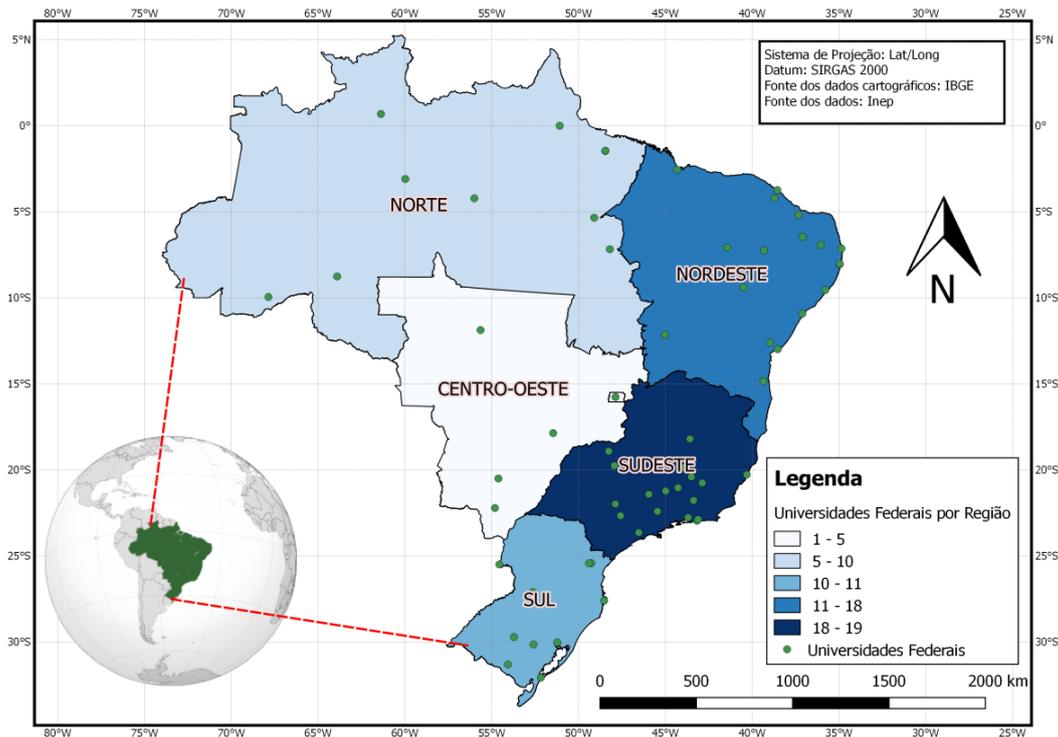
O sistema federal de ensino superior brasileiro encontra-se disperso geograficamente, pois com a adesão aos ciclos da expansão das UFBs foram criadas instituições federais de ensino superior nos municípios de pequeno e médio porte do interior do país.

O I Ciclo da expansão das universidades, denominado Programa Expandir, buscou a expansão e interiorização dos *Campi* da UFBs; o 2º ciclo – REUNI, reduzir as desigualdades regionais, com foco na reestruturação; e o 3º ciclo - Expansão e Integração Regional e Internacional na integração e na internacionalização, culminaram na reorganização e diversificação da Educação Superior no país (Silva; Martins, 2014).

Entre os anos de 2003 a 2013, durante os ciclos da expansão, o orçamento do Ministério da Educação passou a receber, ano a ano, um incremento de recursos que saltou de 33,9 bilhões, em 2003, para 101,9 bilhões, em 2013, em valores empenhados (Brasil, 2014). Contribuindo assim, para a construção e consolidação de novos *campi* e também para desmembramentos de universidades federais em outras, transformações de escolas e faculdades federais em universidades, e criações de novas universidades.

Por esse contexto, as UFBs foram localizadas nas cinco regiões do país. A distribuição delas por região está apresentada na Figura 3.

**Figura 3:** Distribuição das universidades federais por região no Brasil.



Nota: Elaborado pelas autoras.

A distribuição das UFBs apresenta-se desigual, uma vez que grande parte delas está localizada nas regiões Sudeste e Nordeste, totalizado 57%. Notou-se que na região Sudeste foi concentrada a maior parte das universidades federais (30,2%), pelo fato de essa região ter sido mais desenvolvida economicamente desde o período colonial e a população ter se concentrado nas regiões urbanas, principalmente dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

Com o programa Expandir, de 2003 a 2006, as regiões dos estados do Amazonas, da Paraíba, do Ceará e de Minas Gerais foram contempladas com novas universidades. Esse programa contou com a criação de 10 novas Universidades:

- ✓ A criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), a partir de desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA); da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a partir da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS);
- ✓ As transformações, em Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM); em Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR), do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR); em Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA); da Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM); em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e

do Mucuri (UFVJM); das Faculdades Federais Integradas de Diamantina; e a criação da Universidade Federal do ABC (UFABC).

Com a Expansão e Reestruturação (REUNI), em 2007, as 53 universidades que aderiram ao programa comprometeram-se a abrir novos cursos e ampliar vagas, a fim de aumentar o acesso e a permanência na educação superior, melhorar a qualidade dos cursos e fazer um melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

De 2008 a 2013, fundamentou-se o terceiro ciclo de expansão, visando a Integração Regional e Internacional, com a criação das seguintes Universidades:

✓ Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), que atua na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul.

✓ Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), que abrange, predominantemente, o norte do Rio Grande do Sul, o oeste de Santa Catarina, e o sudoeste do Paraná e seu entorno. No mesmo ano, também foi criada a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), por desmembramento da Universidade Federal do Pará (UFPA) e da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) sediada em Santarém, no Estado do Pará, visando ampliação do ensino superior na Amazônia, descentralizando a educação superior das capitais.

✓ A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), sediada em Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná, que objetiva formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL);

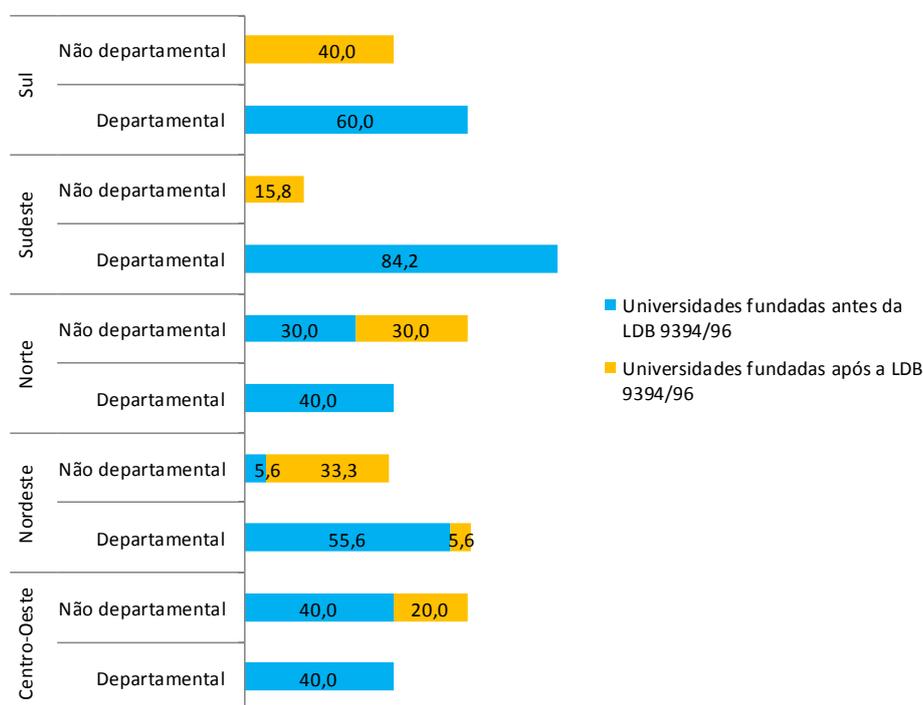
✓ A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sediada em Redenção, no Estado do Ceará, com o objetivo específico de formar recursos humanos para contribuir para a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente, os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

✓ Em 2013, foram criadas a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), no município de Marabá, Estado do Pará, por desmembramento da Universidade Federal do Pará (UFPA); e a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), no município de Barreiras, Estado da Bahia, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Além disso, foram criadas a Universidade Federal do Cariri (UFCA), no

município de Juazeiro do Norte, Estado do Ceará, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará (UFC), e no Município de Itabuna, Estado da Bahia, a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), mantendo-se a tríade ensino, pesquisa e extensão, e dando continuidade à inserção regional mediante atuação *multicampi*.

Na Figura 4, apresenta-se o quantitativo das universidades fundadas antes e após a publicação da LDB 9394/96 por região em relação à estrutura departamental e não departamental.

**Figura 4:** Percentual das universidades fundadas antes e após a publicação da LDB 9394/96 por região em relação à estrutura departamental e não departamental.



Nota: Elaborado pelas autoras.

As universidades federais das regiões sul, sudeste e nordeste possuem a estrutura organizacional com departamentos acadêmicos na maior parte das suas instituições. Enquanto que as instituições das regiões norte e centro-oeste apresentam maior percentual da nova estrutura organizacional, com foco nos colegiados de cursos. Observa-se também maior percentual de universidades fundadas após a publicação da LDB 9394/1996 nas regiões sul, norte, nordeste e centro-oeste, e conseqüentemente onde está a maior parte das instituições com novos modelos, sem a presença de departamentos acadêmicos.

Vale ressaltar que a partir da nova LDB, as universidades vêm se reestruturando, a fim de adaptar às circunstâncias e demandas da sociedade, sendo que as que já fizeram transição

para o novo modelo estão nas regiões centro-oeste (40%), norte (30%) sul (10%) e nordeste (5,6%), em relação ao total de instituição por região.

De 2003 a 2014, houve uma mudança significativa do ensino superior federal tanto de ordem quantitativa quanto estrutural. Em relação à expansão, foram criadas 18 universidades federais, representando um aumento de 40% do total de IFES, e 173 campi em cidades do interior, um crescimento de 117%, devido à atenção dada ao processo de interiorização do ensino superior a fim de reduzir as assimetrias regionais no país e colaborar para a desconcentração da oferta de vagas nos grandes centros urbanos, especialmente no eixo Sul-Sudeste. (BRASIL, 2014).

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI) também contribuiu para o surgimento de um novo modelo, uma vez que as universidades precisaram adotar uma estrutura diferenciada para atender o seu crescimento e interiorização proporcionada pelo REUNI. Vale ressaltar que após a adesão ao REUNI, surgiram mais dez universidades fundadas com a nova estrutura.

Das 18 universidades que foram fundadas após a nova LDB 9394/1996, apenas uma universidade ainda trabalha com a estrutura de departamentos e as outras 17 optaram por formar unidades acadêmicas ou centros por áreas do saber sem a presença de departamentos acadêmicos. Entretanto, mesmo com a LDB, ao longo das últimas décadas, podem ser identificados casos de duplicação de departamentos e disseminação de unidades de ensino que exigem mais professores, equipamentos, salas de aula e laboratórios, dificultando a produção de conhecimentos que poderiam ser aprofundados se os profissionais convivessem em um mesmo ambiente de trabalho, de forma interdisciplinar.

### **Considerações finais**

Os resultados desta pesquisa permitiram verificar que cada universidade assume a sua forma de estrutura organizacional conforme o contexto histórico-social do país, da realidade onde está inserida e de seu desenvolvimento organizacional ao longo dos anos, adquirindo e consolidando modelos conforme as suas especificidades. Entretanto, existem princípios e condições gerais de funcionamento que decorrem da natureza e dos objetivos da universidade que a conduzem, como é o caso forma departamentalizada, impulsionadas pelos seus estatutos e regimentos.

Atualmente, o modelo discutido para inovação e flexibilidade das universidades se baseia numa estrutura com foco nos colegiados de cursos, sendo este o diferencial encontrado nas estruturas organizacionais das universidades federais do país. Entretanto, pode-se ressaltar que a transformação dos departamentos acadêmicos em estruturas mais adequadas à universidade contemporânea vem ocorrendo num processo assistemático, tendo em vista a complexidade e o grau de dificuldade de se realizar um processo de mudança organizacional em uma instituição pública, especialmente em uma universidade pública. Na prática, os fatores culturais, aliados a uma legislação conservadora, torna-se um obstáculo à autonomia administrativa, constituindo-se em uma barreira difícil de ser ultrapassada. Entretanto, o esforço coletivo é imprescindível, para que a administração universitária encontre um formato mais adequado para a sua realidade e dinamismo social e contemporâneo.

Assim, a transformação dos departamentos em estruturas mais adaptadas à universidade contemporânea vem ocorrendo num processo assistemático, uma vez que não existe um modelo a ser seguido. Entretanto, muitas discussões relacionadas ao sistema departamental concentram-se em torno da inflexibilidade e da burocracia nos procedimentos administrativos que geram atraso na tomada de decisão e em todo processo da gestão universitária, o que remete ao departamento a definição de uma unidade como poder centralizador, altamente resistente às mudanças decorrentes das necessidades institucionais ou da própria função que ele representa na universidade.

A resistência à mudança para uma estrutura mais flexível e interdisciplinar que atenda às necessidades da sociedade contemporânea esbarra-se nas divergências criadas pelas disputas de poder nas unidades acadêmicas e administrativas das universidades. Essa resistência se expande também ao uso de novas tecnologias, principalmente porque as inovações organizacionais passam a depender delas, daí as universidades vivem em situação paradoxal tornando lento o desenvolvimento organizacional das instituições.

O sistema de educação superior brasileiro após a LDB 9394 de 1996 não apresenta mais a afirmação de um modelo único de estrutura das universidades federais, o que possibilitou às universidades a atualização de seus estatutos com a formalização de novos modelos de organização administrativa, sem a presença de departamentos.

## **Referências**

AFONSO, M. R.; RIBEIRO, J. A. B.; RAMOS, M. G.; GARCIA, T. E. M. **Estratégias para a permanência na universidade: a Universidade Federal de Pelotas como cenário.** In: II

Conferencia Latinoamericana sobre el abandono em La Educación Superior - Congresos CLABES, PUCRS, 2016.

ALBUQUERQUE, N. R. **A evolução da universidade brasileira: análise crítica e tentativa de estabelecimento de um modelo estrutural para as universidades federais.** 171 f. (Monografia). Fundação Getúlio Vargas-FGV, 1974.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). **Documentos relativos à Reforma Universitária.** Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/?s=reforma+universit%C3%A1ria>>. Acesso em: 16 de junho de 2017.

BANDEIRA, D. L. **Análise da eficiência relativa de departamentos acadêmicos: o caso da UFRGS.** 2000. 147 f. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BRANDIM, M. R. L. **A formação de professores no processo de reestruturação do ensino superior no Brasil e em Portugal: um estudo de caso na Universidade federal do Piauí e na Universidade do Minho.** 2017. 178 f. Tese. (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, SP, 2017.

BRASIL. Decreto Lei nº 252 de 28 de fevereiro de 1967. **Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/Del0252.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del0252.htm)>. Acesso em: 23 de maio de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.** Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm)>. Acesso em 20 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Diretrizes gerais do decreto 6.096/2007– **Institui o REUNI: Reestruturação e expansão das universidades federais.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. (INEP). **Censo da Educação Superior 2010.** Resumo técnico. Brasília, DF: INEP, 2012. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sai/pendencias/avaliacao-das-ies-em-geral/arquivos-avaliacao-ies-geral/CES2010ResumoTecnico.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO / SECRETARIA DE ARTICULAÇÃO COM OS SISTEMAS DE ENSINO. **Planejando a próxima década: Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação.** 2014. Disponível em [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf). Acesso em 18 de fev de 2018.

BRITO, T.T.R.; CUNHA, A.M.O. Revisitando a história da universidade no Brasil: política de criação, autonomia e docência. **Revista Aprender – Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação.** Ano 7 – n. 12. Jan./Jun. 2009. Vitória da Conquista, BA: Ed. UNESB, 2009.

COSTA, R. M. da. Processo de Bolonha, bacharelado interdisciplinar e algumas implicações para o ensino superior privado no Brasil. **Revista Ensino Superior**, Campinas, n. 13, 25 junho de 2014.

CUNHA, L. A. A Cátedra Universitária no Brasil: Persistência, Mudança e Desaparecimento. In Encontro Anual da ANPOCS, 18, 1994, Caxambu (MG) **Anais...** Caxambu (MG): Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1994 v. 23, p. 1-17.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **RBPAE**, 27(1), pp. 53-65, 2011.

FÁVERO, M. L. A. Da cátedra universitária ao departamento: subsídios para discussão. **Anais...** In: 23ª **Reunião Anual da ANPEd**, Caxambú, MG, 2000.

FÁVERO, M.L. A. Autonomia e democratização da Universidade. Avaliação – **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, 10(4), pp.75-86, (2005). Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=1326&path%5B%5D=1316>>. Acesso em 21 de maio de 2018.

FÁVERO, M. L. A.; LIMA, H. I. UFRJ: Origens, construção e desenvolvimento. In A universidade no Brasil: concepções e modelos / Marília Morosini, organizadora. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006.

FREITAS JUNIOR, O. G.; BARROS, P. A. M., BARBIRATO, J. C. C.; BRAGA, M. M. **Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais**. 2015. In: Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU, Argentina, 2015.

GRACIANI, M. S. S. O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão. **Petrópolis: Vozes**, 1982.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Censo da Educação Superior 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior>>. Acesso em 22 maio 2017.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras**. In Seminário em Administração da Faculdade de Administração da USP, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2005.

MARTINS, L. C.; NASCIMENTO, E. P. do. **O processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina: O caso do Brasil**. Dossiê: O Processo de Bolonha no ensino superior da América Latina. Lisboa. 2009. Disponível em:<<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-433.html>>. Acesso em 21 de maio de 2017.

MENEGHEL, S. M. A Função da Universidade na Sociedade - elementos para repensar a organização universitária brasileira. In: ZAINKO, M. A S.; GISI, M. L. (Orgs.). **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba: Champagnat, 2003, p. 223-247.

NACIF, R. B. **As universidades e a sociedade:** uma reflexão sobre a extensão universitária. 2011. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

NEZ, E.; SILVA, R.T.P. **Democratização no ensino superior brasileiro:** o caso das universidades multicampi. VII Congresso ibero-americano de docência universitária. Ensino Superior: inovação e qualidade na docência. Porto: Universidade do Porto, 2012.

OLIVEIRA, J. F. de A Universidade Federal de Goiás no Quadro de Metamorfose das Universidades Federais nos anos 1990. **Póiesis Pedagógica** - v.10, n.1 jan/jun. 2012; p.04-29.

PESSOA, M. N. M.; SELIG, Paulo Mauricio. **Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard.** Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2000.

PIRES; J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro v. 41, p. 81-105, Jan./Fev. 2006.

SILVA, A. F.; MARTINS, T. C. **O REUNI no Contexto de Expansão das Universidades Federais de 2003 A 2012.** In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 14, Florianópolis, **Anais...**, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2014.

SOUSA, A. P. N. **Dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa: uma análise qualitativa da estrutura multicampi.** 2015. 146 f. (Dissertação). Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão Catalão, GO, 2015.

SOUZA, P. R. A reforma Universitária de 1968 e a Expansão do Ensino Superior Federal Brasileiro: Algumas ressonâncias. **Cadernos de História da Educação**, n. 7, p. 117 – 134, jan./dez. 2008.

SUCUPIRA, N. **A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira.** Ministério da Educação e Cultura, I Encontro de Reitores das Universidades Públicas, 1972.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro 37(4):899-920, Jul./Ago. 2003.

\_\_\_\_\_. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflito em Tempos de Mudança. **RAC**, v. 8, n. 2, p.181-200 Abr./Jun. 2004.