



CARACTERIZAÇÃO, LIMITES E POTENCIALIDADES DO PROGRAMA REUNI EM IFES MINEIRAS: UM ESTUDO MULTICASO

Resumo: Com o propósito de criar condições para a ampliação do acesso e da permanência na educação superior, aumentar a qualidade dos cursos e melhor aproveitar a estrutura existente nas Universidades Federais, o Governo Federal criou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Este programa tem como meta global a elevação da taxa de conclusão média dos cursos de graduação para noventa por cento. Considerando esse novo contexto da educação superior com a proposta de financiamento do REUNI e a manutenção da qualidade de ensino; o presente estudo buscou avaliar o processo de expansão das IFES mineiras em estudo, identificando seus limites e suas potencialidades no Programa REUNI. Para tanto, foram entrevistados Pró-Reitores das áreas acadêmica, de pessoal e de planejamento das IFES, os quais também responderam a um questionário, sendo que o material coletado passou por uma análise de conteúdo. Constatou-se que os resultados poderão ser contrários aos objetivos propostos pelo REUNI, e ter impactos negativos a curto e a longo prazos nas Instituições, principalmente na queda da qualidade do ensino.

Palavras-chave: Expansão; REUNI; Ensino; Financiamento da Educação Superior.



1. Introdução

O acesso às instituições públicas de ensino superior precisa ser ampliado para incluir uma proporção maior dos jovens com idades entre 18 e 24 anos, principalmente os provenientes das camadas mais baixas da população (UNESCO, 2009).

Para demonstrar como a população demanda esse bem público, os dados apresentados na Tabela 1 referem-se ao número de habitantes com idade entre 18 e 24 anos em 2007.

Tabela 1 – População entre 18 e 24 anos no ano de 2007

<i>Local</i>	<i>População (mil pessoas)</i>	<i>% da população total</i>
Minas Gerais	2.367	12,28%
Sudeste	9.399	12,06%
Brasil	23.644	12,85%

Fonte: IBGE (2007).

Considerando essa representatividade, observa-se pela Tabela 2 que a Região Sudeste encontrava-se em 2007, acima da média brasileira da população entre 18 e 24 anos matriculada no ensino superior com 25,87%. Em Minas Gerais, nota-se que o estado também se encontra acima da média brasileira com 21,33%. Apesar de estar acima da média nacional, os números indicam a necessidade de expandir a oferta de vagas no ensino superior, assim como em todo o Brasil.

Tabela 2 - Alunos matriculados no ensino superior no ano de 2007

<i>Local</i>	<i>Matriculados</i>	<i>% da população entre 18 e 24 anos</i>
Minas Gerais	505.090	21,33%
Sudeste	2.431.715	25,87%
Brasil	4.880.381	20,64%

Fonte: INEP (2007).

Para aumentar o número de matrículas, o Governo Federal planejou a expansão das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES – criando 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.

Neste contexto, através do Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007c), foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Este programa tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais de 65% para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor de 10 para 18 ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano das Universidades Federais.

Porém, um outro cenário se faz presente. Em contraposição com o processo de expansão, essas instituições, a partir de meados de 1990, depararam com o contingenciamento e redução de seu financiamento, pela redução gradual de seu corpo docente e técnico-administrativo, pela não reposição de vagas de aposentadorias ou exoneração de servidores, pelo aumento de vagas e matrículas nos cursos sem os recursos materiais, operacionais e humanos necessários (LÉDA; MANCEBO, 2009; LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008).



Alguns fatores podem comprometer o atendimento das novas demandas e do oferecimento de um ensino de qualidade, pois remetem as instituições a um cenário incompatível com a nova realidade institucional. Entre eles pode-se destacar: o crescimento da demanda na oferta das disciplinas dos cursos de graduação e de pós-graduação; o aumento do número de alunos fora do âmbito do programa REUNI; infraestrutura precária e a impossibilidade de reposição total de vagas de servidores técnico-administrativos e docentes (LÉDA; MANCEBO, 2009; LIMA; AZEVEDO; CATANI, 2008).

A política para o ensino superior deveria promover uma revolução administrativa, considerando a proposta de uma administração mais racional dos recursos e a utilização da capacidade ociosa, visando generalizar os cursos noturnos e aumentar as matrículas sem despesas adicionais. Para isso, as universidades deveriam ter uma “efetiva autonomia”, mas que condicionasse o montante de verbas que viessem a receber à avaliação de desempenho. Nessa avaliação, seriam levados em conta, especialmente, o número de estudantes efetivamente formados, as pesquisas realizadas e os serviços prestados (CUNHA, 2003).

Além disso, a gestão e o financiamento da educação superior requerem o desenvolvimento de capacidades e de estratégias apropriadas de planejamento (UNESCO, 1999).

No que tange ao planejamento, Francisco (2005, p. 25) afirma que o planejamento surgiu da necessidade de se conciliar os objetivos econômicos aos objetivos sociais, devido às falhas na regulação do sistema e do mercado: “Se o mercado funcionasse perfeitamente, não haveria razão para existência da política econômica, tampouco a necessidade de se planejar”.

Nas universidades brasileiras o processo de planejamento foi instituído através da exigência da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para Deus (2008), o PDI é um tipo de planejamento estratégico para instituições, órgãos, empresas privadas e estatais, com o objetivo de avaliar, credenciar e recredenciar, autorizar novos cursos e avaliar os já existentes para as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, mas que, gradativamente, foi sendo adotado como ferramenta de gestão pela maioria das IFES. Para Minogue (2000), o planejamento estratégico exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas mais promissoras ou futuras oportunidades.

A implantação do programa REUNI nas Instituições Federais de Ensino Superior introduziu uma forma de gerenciamento que vincula financiamento a metas a serem alcançadas. Entretanto, o artigo 6º do Decreto 6.096/2007 (BRASIL, 2007c) prevê o estabelecimento de instrumentos próprios, fixando os recursos financeiros adicionais ao cumprimento dos planos estabelecidos. O parágrafo 3º do artigo 3º do referido decreto, também condiciona o atendimento dos planos à capacidade orçamentária e operacional do Ministério da Educação.

Considerando o novo contexto e os novos desafios e oportunidades relacionados à educação superior; a existência de cenários controversos desvinculados de um planejamento efetivo; a dificuldade relacionada ao financiamento da estrutura operacional e administrativa nas universidades; a proposta de financiamento contida no REUNI com término previsto para 2012; a manutenção da qualidade do ensino; o presente estudo pretende indagar: Quais são as consequências da expansão, os limites e as potencialidades do Programa REUNI na gestão de Instituições Federais de Ensino Superior em Minas Gerais?

Assim, este trabalho tem como objetivo avaliar o processo de expansão das IFES mineiras, em estudo, identificando os seus limites e suas potencialidades no Programa REUNI.



2. Referencial Teórico

2.1. Reforma Universitária

A análise da reforma demonstra que a educação superior está em processo de reorganização e de ajustamento do atual sistema, decorrente, em grande parte, da reforma universitária de 1968. Com isso, pretende-se alcançar, pelo menos, dois objetivos - o da diversificação e do repensamento, da redefinição do caráter e da vocação de cada instituição. Com a diversificação do sistema, ou seja, com a diferenciação das instituições e dos serviços que elas devem ofertar a diferentes clientes, tem-se o objetivo de reorientar o sistema em uma direção oposta à da reforma de 1968, no que se refere, especialmente, à estruturação de um modelo único que associa ensino-pesquisa-extensão que significava que as universidades deveriam institucionalizar a pesquisa e associá-la com o ensino e com os serviços de extensão (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

Na reforma do governo Fernando Henrique Cardoso, entendeu-se que o modelo único havia se esgotado e seria incapaz de adaptar-se às novas condições da economia mundial, pois era inerte e inflexível às demandas, exigências e desafios daquela época. Para aquele governo era necessário flexibilizar e diversificar a oferta de educação superior, de maneira que possibilitasse surgir outras estruturas institucionais e organizacionais e que as instituições existentes, em especial as universidades, pudessem repensar sua identidade e desenvolver competências mediante a associação com as demandas e exigências regional, local, do setor produtivo e do mercado de trabalho (BRASIL, 1996b).

Outro aspecto central dessa reforma representa a redefinição do relacionamento entre o Estado e o sistema de educação superior, particularmente, o federal. Por um lado, o Estado aumenta gradativamente sua função avaliadora e coordenadora do sistema, tornando-se essencialmente um Estado avaliador e gestor. Por outro, diminui a sua função de mantenedor das Instituições Federais de Ensino Superior, mas continua a pressioná-las, com o objetivo de racionalização dos gastos, de institucionalizar a avaliação da relação custo-benefício e de diversificação de suas fontes de financiamento, sobretudo, captando maior financiamento do setor privado (CHAUÍ, 2001).

Esses aspectos estão diretamente vinculados a outro, não menos importante: o da autonomia universitária, sem a qual não é possível a implementação do processo de diversificação e de diferenciação, especialmente no âmbito das Universidades Federais, nos moldes formulados pelo governo. A autonomia, sem recursos contínuos para manter o sistema público de educação, contribuiria para que as instituições buscassem refletir sua missão, uma vez que, para o MEC, o sistema torna-se financeiramente inviável com o crescente aumento de custos. Por isso, “a autonomia cria uma oportunidade insubstituível para a correção dessas distorções, tornando as instituições financeiramente viáveis e socialmente produtivas” (BRASIL, 1996b, p.48).

Para Dias Sobrinho (2003), a reorganização da educação superior parece ter uma finalidade clara: o ajustamento das universidades a uma nova orientação política e uma nova racionalidade técnica. A nova orientação política induz a uma crescente subordinação das universidades às regras do mercado, mediante a competição pelo autofinanciamento, alterando a identidade, o papel institucional, os compromissos sociais e a concepção de universidade pública. Na prática, continua o autor, há um esforço para racionalizar o sistema de educação superior, isto é, organizá-lo nos moldes dos princípios da produção capitalista, a fim de torná-lo mais eficiente, competitivo e produtivo.

Essa racionalização do sistema de educação superior ocorre por meio de uma divisão por campo ou área de atuação institucional e, por consequência, por uma divisão do trabalho



acadêmico. Na reforma do governo Fernando Henrique Cardoso (CUNHA, 2003 *apud* DIAS SOBRINHO, 2003), as instituições devem ter natureza jurídica e estrutura acadêmica diferenciadas. Além da divisão entre instituição de pesquisa e de ensino, com diferentes graus de autonomia, há subdivisões quanto ao quê ensinar e ao quê pesquisar. A universidade, para o governo, incluindo seus professores, deveria realizar um determinado grupo de atividades. Cada universidade, com exceção das consideradas de excelência, seria competente para ensinar ou pesquisar algo específico da realidade em que está inserida e com condições de alcance de êxito. Assim, poderia ser aproveitada, ao máximo, a força de trabalho acadêmico para a busca de efetividade e da elevação da produtividade com qualidade. Portanto, o Governo Federal, ao iniciar a reforma, adotou um modelo de diferenciação institucional e de diversidade que tem por princípios a avaliação permanente e o autofinanciamento (DIAS SOBRINHO, 2003).

A necessidade de mudança das IFES decorreu, em grande parte, de um *diagnóstico situacional* produzido pelo governo, que aponta o esgotamento do modelo único e a incapacidade desse mesmo modelo, de atender aos novos cenários que se projetam e aos enormes “*desafios da sociedade brasileira no terceiro milênio*” (CASTRO, 1998). O esgotamento do *modelo único* é evidenciado, sobretudo, por meio de: a) elitização da universidade, ou seja, ausência de equidade ao acesso; b) baixos percentuais de oferta no panorama da América Latina e estagnação das matrículas; c) incapacidade do governo federal de continuar financiando e ampliando os recursos das Universidades Federais; d) redução de gastos nas IFES em razão da despesa por aluno ser extremamente elevada; e) insistência no modelo unificado de universidade de pesquisa, o que torna o sistema inflexível e impede o atendimento à diversidade da demanda; f) baixa produtividade científica e pouca vinculação da pesquisa às demandas tecnológicas e do setor produtivo; g) inércia do sistema, especialmente das IFES, diante das transformações da sociedade contemporânea; h) papel equivocado do Estado no financiamento e no gerenciamento do sistema; i) autonomia formal das IFES e dos controles burocráticos excessivos; j) currículos padronizados e inflexíveis; e k) baixa qualidade de grande parte dos cursos oferecidos (PANIZZI, 2002).

Em lugar do *modelo único* da indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão, o governo de Fernando Henrique Cardoso propôs o modelo diversificado e flexível que permitiria uma expansão flexível da oferta, absorvendo as demandas próprias desse processo dinâmico das mudanças sociais e econômicas em andamento no país. Nesse sentido, o governo estimulou a expansão e a diversificação institucional do sistema, assim como os processos de avaliação, de credenciamento e de recredenciamento, para criar um sistema de educação superior estruturado na flexibilidade, na competitividade e na avaliação contínua (CATANI; OLIVEIRA, 2000b).

Essas proposições adequaram-se a um sistema cujas características e tendências marcantes são: a) heterogeneidade do ponto de vista quantitativo e qualitativo; b) intensificação do processo de diversificação, flexibilização, diferenciação e segmentação horizontal e vertical do sistema; c) ampla e excessiva regulamentação; d) controle do Estado mediante diferentes processos e mecanismos de avaliação; e) melhor qualidade dos cursos de graduação das IES públicas; f) maior volume de pesquisas nas IES públicas, especialmente nas estaduais da região sudeste (Universidade de São Paulo - USP, Universidade Estadual de Campinas - Unicamp e Universidade Estadual Paulista - Unesp) e nas IFES de médio e grande porte; g) expansão do sistema, sobretudo nas IES privadas; h) maior presença do setor privado na oferta e no atendimento ao alunado; i) melhoria crescente da qualificação docente; j) enxugamento das funções docentes no setor público, especialmente nas IFES; k) aumento do



número de alunos por docente e a diminuição do custo aluno médio nas IFES; l) crescimento da taxa de concluintes nas IES públicas; m) redução orçamentária para manutenção das IFES; n) aprofundamento dos vínculos universidade-comunidade-setor produtivo; o) busca de maior eficiência e produtividade acadêmica (CATANI e OLIVEIRA, 2002, p. 42).

No início de 2007, o governo de Luís Inácio Lula da Silva lançou o Plano de Aceleração do Crescimento – PAC, com o objetivo de incentivar o investimento privado; aumentar o investimento público em infraestrutura e remover obstáculos burocráticos, administrativos, normativos, jurídicos e legislativos ao crescimento (BRASIL, 2007b). Inserido nesse “pacote”, o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE (BRASIL, 2007a) constitui um conjunto de ações consideradas prioritárias para o governo federal no âmbito geral da educação brasileira. Entre as que estão diretamente relacionadas com a educação superior, as principais são: 1) Universidade Aberta do Brasil/UAB; 2) Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior/FIES; 3) Programa Nacional de Pós-doutorado; 4) Programa Incluir: Acessibilidade na Educação Superior; 5) Apoio financeiro à produção de conteúdos educacionais digitais multimídia; 6) Programa de Extensão Universitária/PROEXT; 7) Nova Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior /CAPES, 8) Programa REUNI e 9) Banco de Professor-equivalente.

Uma das últimas estratégias do governo de Luís Inácio Lula da Silva em 2007, para implementar a reforma antes mesmo que os projetos de lei que a regulamentariam tivessem sido aprovados pelo Congresso é o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O Decreto Presidencial nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que instituiu o REUNI (BRASIL, 2007c), juntamente com o documento intitulado “Diretrizes Gerais do Decreto nº 6.096 – REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais” (BRASIL, 2007d), já nasceu autoritário por se tratar de um decreto e por impor um cronograma já definido para apresentação de propostas por parte das universidades (DEUS, 2008).

O programa, vinculado ao PDE, propõe, entre outros pontos, elevar, em um prazo de cinco anos, a taxa de conclusão média dos cursos de Graduação para 90%, que em 2007 foi de 54% (INEP, 2007), e a relação aluno-professor para 18/1. Para fomentar a concretização dessas metas, como contrapartida o governo oferece recursos financeiros adicionais às IFES que optarem por aderir ao programa (tendo o prazo de até cinco anos para isso), além de conceder autonomia às universidades participantes para que cada uma delas elabore um modelo próprio de expansão que possa levar em conta as urgências e vocações da instituição (BRASIL, 2007c).

Deus (2008) afirma que este Programa, por meio do qual as IFES podem propor seus planos de reestruturação e expansão para o MEC, desencadeou uma série de mudanças institucionais, orientadas por uma aparente mudança de paradigma sobre as funções da universidade pública. Os projetos aprovados pelo Ministério receberão uma dotação de verbas e recursos para implementarem seus programas de expansão. Mas, para isto, têm que apresentar uma contrapartida, mostrando eficiência e rapidez nas providências para a expansão de cursos, vagas e matrículas na universidade, contemplando-as no edital para o processo de seleção – exame vestibular, além de outras providências que demonstrem o esforço para reduzir a evasão, a repetência, a capacidade ociosa de material, de espaço e de pessoal, a reformulação de programas de cursos, de currículos e de recursos didáticos para obter maior índice de conclusão, entre outras ações.



3. Metodologia

A ênfase desse estudo é no processo de investigação que ocorre através de uma interação constante, possibilitando avanços e reformulações na pesquisa.

Esse estudo é predominantemente qualitativo, porém, em alguns momentos, foi necessária a utilização de métodos quantitativos, visto que o estudo permitiu análises comparativas, didaticamente facilitadas por gráficos, tabelas e índices.

Esta pesquisa tem caráter descritivo, pois detalha as características e contextos em que se estuda o objeto, procurando descrever os fatos e fenômenos inerentes a ele. Na visão de Triviños (1995, p. 110), “o estudo descritivo é usado quando se pretende descrever as características de um fenômeno”.

Quanto aos meios de investigação, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental e estudo multicaso. Para Yin (2001), o estudo multicaso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que em sua mensuração, investigando um problema atual dentro da realidade em que ele ocorre, além de permitir maior abrangência dos resultados, uma vez que não se limita às informações de uma só organização.

A escolha pela utilização do estudo multicaso deve-se ao fato da recente criação do Programa REUNI e, portanto, não haver ainda muitos estudos sobre esse assunto. Com isso, poderá ser estudada, de forma mais aprofundada, uma realidade específica, pois seus resultados poderão contribuir para estudos futuros.

3.1. Universo da pesquisa

O objeto central de interesse da pesquisa é um conjunto de organizações. Para Gil (2009, p. 139), “...a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. De acordo com o MEC, o Brasil conta com 59 Universidades Federais atualmente, sendo 19 na região Sudeste (MEC, 2011). No Estado de Minas Gerais há 11 Universidades Federais¹, e para a seleção da amostra das Universidades deste estudo, usou-se o princípio da intencionalidade, pois, segundo Thiollent (1996, p. 62), adequa-se “...no contexto da pesquisa social com ênfase nos aspectos qualitativos, onde todas as unidades não são consideradas como equivalentes ou de relevância igual.”

Assim para evitar possíveis distorções nos resultados, a escolha da amostra foi condicionada pelo estabelecimento de um critério de julgamento utilizado para que fossem selecionadas aquelas universidades que possuísem maior semelhança em estrutura operacional e de ensino entre si. Em um primeiro momento, optou-se pelas Universidades Federais de Viçosa, Alfenas, Itajubá, Juiz de Fora, Lavras, São João Del Rei e Ouro Preto, participantes do consórcio das instituições federais de ensino superior localizadas nas regiões sul-sudeste de Minas Gerais. Considerando a estrutura operacional, de ensino, proximidade, público-alvo e semelhança nas propostas do programa REUNI, foram selecionadas as Universidades de Viçosa, de São João del Rei, de Ouro Preto e de Lavras.

3.2. Coleta e tratamento dos dados

Segundo Marconi e Lakatos (2002) existem muitos procedimentos para a coleta de dados, e estes variam segundo as circunstâncias e o tipo de investigação. Nesta pesquisa os dados foram coletados através de:

¹ UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFSJ, UFTM, UFU, UFV, UFVJM, UNIFAL, UNIFEI.



a) pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto;

b) pesquisa documental nas IFES, bem como levantamento de dados secundários referentes ao orçamento, ao provimento de pessoal e aos dados acadêmicos das Universidades integrantes desta pesquisa. Foram levantadas as diretrizes e os programas de governo, leis, decretos, portarias e outros documentos oficiais publicados no Diário Oficial da União, a fim de que fossem identificadas e analisadas políticas públicas inerentes às Universidades. As pesquisas bibliográfica e documental justificam-se, à medida que contribuíram para o levantamento das possíveis divergências entre a formulação e a implementação das políticas públicas referentes ao ensino público superior; e

c) aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas com Pró-Reitores das áreas acadêmica, de pessoal e de planejamento das Universidades Federais buscando levantar questões relativas aos limites e potencialidades do REUNI. Consideraram-se 11 Pró-Reitores das quatro Universidades Federais pesquisadas, os quais foram identificados de E1 a E11.

Após a coleta dos dados, têm-se os processos de seleção e tabulação. A seleção consiste na verificação crítica a fim de detectar falhas ou erros, evitando-se informações incompletas e distorcidas que possam prejudicar o resultado da pesquisa. A codificação é a técnica operacional que serve para categorizar os dados que se relacionam. Na codificação é que os dados são transformados em símbolos, podendo ser tabelados e contados. A tabulação é a disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles.

A sistemática adotada para o tratamento dos dados consistiu na organização e análise de todas as informações obtidas através das fontes documentais e dos questionários. Para tanto, foi adotada a técnica de análise do conteúdo do material, o que permitiu construir uma análise dos resultados tanto de forma quantitativa como também qualitativa. Na definição de Laville e Dionne (1999, p. 215), "...análise de conteúdo: consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação."

4. Resultados e Discussões

4.1. Caracterização do REUNI das Universidades Federais em estudo

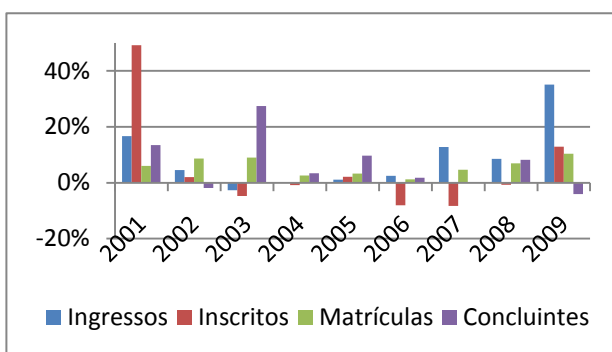
Desde 2006, a expansão e a reestruturação das Universidades vêm sendo debatidas, reunindo estudantes, professores e técnico-administrativos em educação como forma de apoio para o processo de construção coletiva de um Plano de Expansão e de Reestruturação.

Com um cronograma já definido via decreto, as propostas de expansão e de reestruturação foram construídas pelas universidades com a participação da comunidade universitária e a aprovação dos conselhos superiores. O plano, em síntese, tratou-se de um pacto com o Ministério da Educação cujas propostas apresentadas necessitariam de contrapartida relacionadas a contratação de servidores da carreira docente e técnico-administrativa, além de reforma, ampliação e construção de estrutura física das Instituições envolvidas.

O aceno de ampliação de vagas para discentes e a contratação de novos docentes, na visão dos dirigentes entrevistados, foi um ponto importante para a negociação da implantação do programa, considerando o aspecto positivo diante da comunidade universitária, do histórico de não-reposição de vagas e do clamor da sociedade pela otimização dos recursos físicos e humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior.

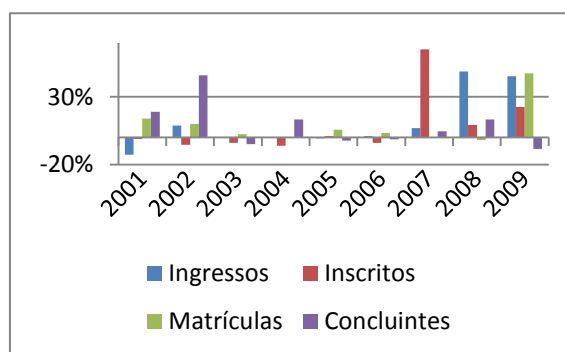


Avaliando alguns indicadores que impactam o corpo discente nas Universidades, observa-se comportamento diferenciado a partir de 2007, que apresentou percentual de crescimento maior que em anos anteriores. O número de ingressos no ano e matrícula geral como meta do REUNI, apresentou crescimento considerável, havendo comportamento diferenciado para o número de concluintes. O crescimento do número de inscritos manteve comportamento similar para as Universidades Federais de Viçosa e de Lavras que, historicamente, mantinham certa estabilidade neste indicador. Nas Universidades Federais de Ouro Preto e de São João Del Rei este indicador foi potencializado a partir do REUNI (Figuras 1, 2, 3 e 4):



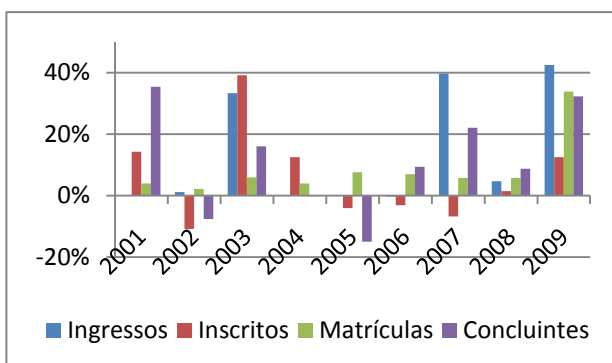
Fonte: MEC/INEP/DEED

Figura 1 – Evolução percentual anual de indicadores da Universidade Federal de Viçosa.



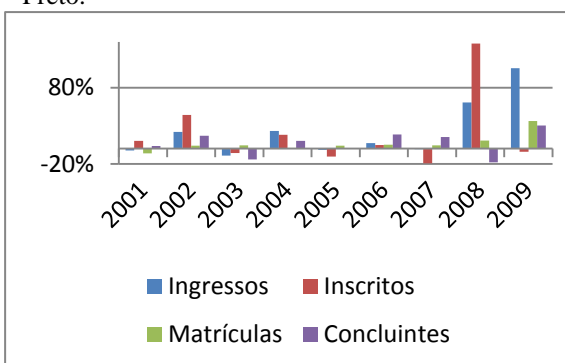
Fonte: MEC/INEP/DEED

Figura 2 – Evolução percentual anual de indicadores da Universidade Federal de Ouro Preto.



Fonte: MEC/INEP/DEED

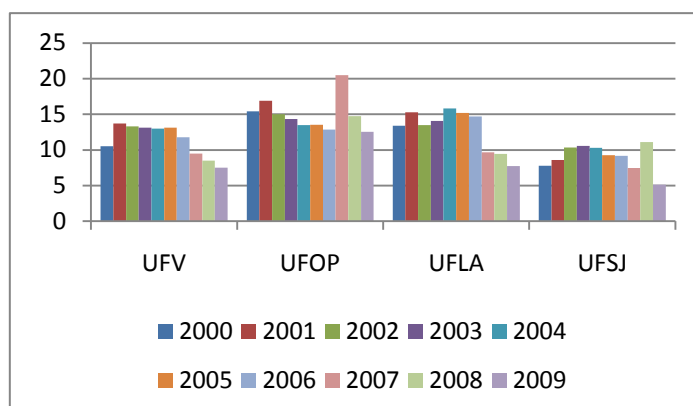
Figura 3 – Evolução percentual anual de indicadores da Universidade Federal de Lavras.



Fonte: MEC/INEP/DEED

Figura 4 – Evolução percentual anual de indicadores da Universidade Federal de São João Del Rei.

Ao analisar a relação candidato/vaga no período de 2000 a 2009, observa-se uma tendência de queda considerada, principalmente pela abertura de novos cursos e vagas nas Universidades Federais (Figura 5). As universidades em estudo propuseram, durante esse período, várias ações para o preenchimento de vagas ociosas, oriundas da evasão e do não preenchimento em função da pouca demanda por alguns cursos.



Fonte: MEC/INEP/DEED

Figura 5 – Relação média de candidato/vaga nas Universidades Federais em estudo.

A busca por uma maior eficiência dos recursos públicos apresentados pelo REUNI estaria pautada em três grandes eixos: o aprofundamento da flexibilização curricular e das inovações pedagógicas; a ampliação da oferta de vagas em cursos estabelecidos e a criação de novos cursos de graduação. Dos compromissos assumidos, ressaltam-se duas metas básicas essenciais, uma relacionada à relação média de alunos de graduação matriculados por docente igual a 18 e uma taxa média de titulação anual de alunos de graduação igual a 90%.

Observa-se pela Tabela 3 que, em 2009, as Instituições em estudo apresentavam relação média de alunos de graduação matriculados por docente distante da meta, sendo a UFSJ com o melhor indicador, que se repete também na relação com os servidores técnico-administrativos. Um fato a ser destacado é o aumento de professores substitutos nas Universidades em estudo, em função da dificuldade do repasse das vagas pactuadas e da falta de candidatos em algumas áreas, tendo em vista o aumento da oferta de concurso com os processos de expansão.

Este fato confirma a preocupação de Miranda (2007), quando relata que a aparente positividade da expansão do quadro de docentes nas Universidades Federais fica comprometida na medida em que a Portaria Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007 (BRASIL, 2007f), que criou o Banco de Professores-Equivalentes, foi instituída seis dias após o Decreto 6.096/2007, que instituiu o REUNI, sendo, portanto, parte de um conjunto maior de medidas destinadas pelo Governo Federal às Universidades Públicas, agravando os prognósticos de precarização pelo fato de que, nos dois instrumentos, perpetua-se o modelo de professor substituto como estratégia para a reestruturação e a expansão das Universidades Federais, e não como recurso temporário para situações eventuais.

Nesta relação, a UFV segue o oposto com o menor indicador, sendo que este fato pode ser explicado pelo dimensionamento de sua área de atuação, principalmente a agrária, com a existência de servidores da classe operacional em atividades de campo e manutenção dos *campi*.

Ressalta-se que essa diferenciação não foi contemplada no programa REUNI, onde foi pactuado a relação de servidores mais voltados para a área administrativa e de suporte aos laboratórios de ensino. Não houve a previsão de servidores voltados para a manutenção e conservação das edificações construídas, sinalizando para o aumento do processo de terceirização de mão-de-obra nas Instituições.



Tabela 3 – Caracterização das Universidades Federais

Instituição	Matrículas (A)	Concluintes	Docentes (B)	Técnico-administrativos (C)	A/B	A/C
UFV	10.549	1.456	1.015	2.415	10.4	4.4
UFOP	7.198	879	689	624	10.4	11.5
UFLA	4.045	660	442	344	9.2	11.8
UFSJ	5.689	584	499	236	11.4	24.1

Fonte: Sinopse Estatística da Educação Superior 2009_INEP.

Para Deus (2008), o REUNI se configura como instrumento hegemônico de obtenção do consenso das IFES para uma expansão quantitativa, contratada com aporte limitado e provisório de recursos, ainda que isso leve à intensificação e à deterioração da qualidade do trabalho e da formação acadêmica, referenciada no ensino e na pesquisa, sugerindo-se que seus impactos nas atividades-fins da universidade sejam acompanhados e avaliados.

4.2. Limites e potencialidades

4.2.1 Limites

O Programa REUNI tem como principal objetivo a expansão de vagas no ensino superior. Essa expansão teve início logo no primeiro ano de implantação do Programa, mas as Universidades não estavam preparadas para receber o aumento de novos alunos, devido, principalmente, às suas estruturas física e funcional. As Universidades têm um grande déficit no seu quadro de servidores, tanto de técnicos quanto de docentes, pois passaram muitos anos sem receber novos servidores em número suficiente para atender suas necessidades e sem poder repor seu quadro nos casos de aposentadorias e outras vacâncias. Além desse quadro defasado de servidores, sua infraestrutura era precária para utilização imediata, já que também não vinham recebendo recursos financeiros suficientes para investir em novas instalações ou reformas das já existentes.

Léda e Mancebo (2009) trazem à tona a preocupação em relação à precarização da universidade e do trabalho docente que o REUNI pode ocasionar. Para as autoras, a proposta de crescimento do ensino superior público em todo o país esbarra na ausência do aporte orçamentário necessário, pois a estrutura física e o quantitativo de pessoal da maioria das Universidades Federais estão em situação precária.

Essa dificuldade referente às estruturas física e funcional também pode ser atribuída ao pouco tempo de planejamento que as Universidades tiveram para elaborar seus projetos, pois o REUNI foi instituído em abril de 2007 com o prazo de até novembro do mesmo ano para adesão. Na elaboração do projeto, pôde-se constatar que houve poucos debates envolvendo as comunidades universitárias e, as Universidades são organizações que requerem maior tempo para a tomada de decisões, sendo que estas são referendadas por diversas instâncias diferentes de empresas que têm que se adequar rapidamente às mudanças de mercado, devido à alta concorrência, como explica o E8:

A Universidade tem um tempo diferenciado de pensamento. Esse tempo diferenciado requer reflexão, debates, negociações... De repente você tem que atropelar esse processo e implementar um programa. Então eu diria que ele foi revolucionário por tudo isso, até pra gente rever esses tempos da Universidade, a necessidade de ter mais reflexões permanentes de acompanhamento das discussões democráticas na Universidade...(E8).



A ampliação das vagas no ensino superior proporcionou um aumento também na pós-graduação, impactando, sobretudo, a estrutura funcional das Instituições que já apresentavam *déficit* em seus quadros. Com a entrada de novos docentes bem qualificados, novos cursos de pós-graduação surgiram, não sendo abrangidos pelo REUNI. Com isso, as Universidades tiveram que alocar servidores para suprir as necessidades dessa expansão, mas isso não havia sido previsto pelo programa que destinava servidores apenas para a expansão da graduação, ocasionando, assim, sobrecarga de trabalho tanto em docentes, que em algumas Instituições tiveram que assumir atividades administrativas, quanto em servidores técnico-administrativos, pois as contratações de novos servidores foram escalonadas até 2012, como constatado na percepção do E1:

A expansão da graduação é outro problema que a gente está enfrentando, ela levou, óbvio, à expansão da pós-graduação. Cursos de pós-graduação estão explodindo, todos os departamentos estão criando... nós temos cursos de pós-graduação sendo criados sem estrutura de secretaria, os professores estão se organizando e fazendo as coisas, porque como não estava previsto no REUNI, a gente não tem técnico pra fazer isso...(E1).

Com relação à meta global do REUNI, os entrevistados acreditam que a relação de 18 alunos por professor pode ser alcançada, mas a taxa de conclusão de 90% é muito elevada, pois os índices de retenção e de evasão são ainda muito altos. Os entrevistados concordam que as metas do REUNI precisam ser revistas, mas o programa não prevê possibilidade de repactuação. Além disso, não há perspectivas de continuidade do programa que se encerra em 2012. Novas entradas de alunos ocorrem todo ano e as Universidades temem que a busca pelo alcance das metas quantitativas atrapalhe a qualidade do ensino, já que uma avaliação qualitativa do ensino só ocorrerá no final do ciclo, ou seja, quando os primeiros alunos dessa expansão concluírem seus cursos. Essa necessidade de repactuação das metas é corroborada pelo E1:

Acho que há uma necessidade de repactuação, porque projeto é uma coisa e a realidade é outra, a gente tem tido a preocupação de não trabalhar simplesmente com os números, porque senão a qualidade vai lá embaixo mesmo, a gente está buscando manter ou elevar a qualidade. Não sei se a gente vai conseguir atingir as metas em 2012, mas se não conseguirmos atingir totalmente, a gente vai chegar perto com relação ao número de alunos com certeza. Falta ainda, precisamos pensar mais um pouco, numa política contra a evasão, ainda tem muito isso, continua tendo vagas ociosas, a gente não deveria ter (E1).

Outro objetivo do REUNI, a reestruturação acadêmica, ainda é incipiente, pois esbarra no tradicionalismo das Universidades que reagem lentamente às novas práticas de ensino e ao uso de novas ferramentas tecnológicas, como afirma o E11:

Agora o REUNI não é um programa de expansão apenas, o programa de expansão das universidades e de reestruturação, e no que se refere à reestruturação muito pouco tem sido feito (E11).



4.2.2 Potencialidades

O REUNI estimulou às Universidades a ampliarem o número de vagas no ensino superior, principalmente no período noturno, possibilitando, assim, um melhor aproveitamento da infraestrutura ociosa. Além disso, destinou recursos financeiros para a construção de novas instalações e reformas das já existentes, oferecendo melhorias das condições de trabalho e de ensino, investindo, ainda, na compra de novos equipamentos e de material de consumo para a manutenção das Instituições, como afirma o E3:

Creio que o ponto principal mesmo é essa questão do aproveitamento da infraestrutura que a gente já tinha e também com o crescimento dessa infraestrutura a oferta de cursos noturnos foi muito significativa, multiplicou por 3, praticamente, a nossa oferta que propiciou um produto bastante considerável que talvez, se não tivesse essa oportunidade, a gente não abria essa condição, e em praticamente todas as áreas nós buscamos um equilíbrio... (E3).

A entrada de novos servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos, proporcionou às Universidades a revitalização de suas comunidades acadêmicas, ampliando as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Com isso, gerou também a expansão da pós-graduação com a criação de novos cursos.

Um dos objetivos do REUNI é a reestruturação acadêmica, onde as Universidades deveriam propor novos currículos pedagógicos, a utilização de novas ferramentas de ensino, adequando-se às novas práticas pedagógicas e de ensino.

Com o advento do REUNI, as Universidades tiveram que repensar suas estratégias, planejar suas ações, principalmente para distribuir os recursos do programa na ampliação da oferta de vagas no ensino superior e na alocação de novos servidores nas estruturas funcional e acadêmica. Essa nova forma de gestão envolveu as comunidades acadêmicas que, juntamente com a Administração Superior das Instituições, planejaram e participaram da implementação do programa.

O REUNI também favoreceu a regionalização das Universidades, pois, com a criação de novas vagas no ensino superior, as demandas da sociedade puderam ser atendidas. Para Armijos Palácios (2007), o REUNI é uma oportunidade de as Universidades Federais oferecerem ensino superior de qualidade aos brasileiros que moram no interior do país e que, em sua grande maioria, não têm condições de estudar nos grandes centros. Com a expansão da oferta de vagas nas Universidades, mais alunos e servidores, além da mão-de-obra temporária na construção civil, a economia dos municípios que abrigam os *campi* e dos municípios da região foi fortalecida, além de ampliar as atividades culturais desses municípios.

Ressalva-se que, com a destinação de recursos financeiros para as Universidades condicionada à elaboração e apresentação dos planos de reestruturação, as adesões, ainda que não obrigatória em um primeiro momento, foram praticamente impostas dentro de prazos exíguos para a apresentação de propostas, prejudicando o processo de planejamento e o aprofundamento da discussão no ambiente universitário.

5. Conclusão

Nesta pesquisa analisou-se o processo de planejamento e implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI),



instituído por meio do Decreto nº. 6.096, de 24 de abril de 2007, determinado pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Este programa tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para 18 ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano das Universidades Federais. Além disso, objetiva-se também criar condições para a ampliação do acesso e da permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais e promover a reestruturação acadêmico-curricular e a renovação pedagógica da educação superior.

Entretanto, observa-se que o PDE está conectado ao Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), o qual recomenda, para a próxima década, a restrição da folha de pagamento ao instituir que o dispêndio com pessoal nas universidades públicas não poderá aumentar mais de 1,5% anualmente. Além desse limite imposto, as Universidades Federais apresentavam uma defasagem histórica em seu quadro funcional, tanto de servidores docentes quanto de técnico-administrativos. Este fato tem dificultado o processo de implantação do REUNI, considerando o quadro já reduzido de servidores para atender as demandas existentes e o atraso ocorrido na liberação das vagas pactuadas no programa para atender às novas demandas geradas no âmbito acadêmico e administrativo, uma consequência do aumento do número de novos alunos ingressantes pela expansão da oferta de vagas.

Juntamente com esse problema do quadro reduzido de servidores, outro fator agravante era a infraestrutura precária das Universidades Federais. Estas Instituições há muitos anos não recebiam recursos financeiros para que investissem na construção de novas instalações e na manutenção das já existentes. Com a chegada de novos alunos, as Universidades tiveram que, em muitos casos, improvisar suas instalações para transformar em salas de aula, pois os recursos financeiros previstos no REUNI só começariam a ser repassados para as Universidades ao longo de 2008. Não só a infraestrutura física era precária como também os laboratórios de pesquisa e as bibliotecas, assim como outros setores, não recebiam investimentos federais suficientes para se equiparem.

Além da falta de recursos financeiros para se investir em infraestrutura física, para comprar novos equipamentos e outros materiais permanentes, as Universidades Federais conviviam com sérias dificuldades para manter o funcionamento de suas atividades, principalmente na compra de material de consumo e no pagamento das despesas mensais.

Apesar de todos esses problemas, as Universidades Federais pesquisadas apresentaram, em seus projetos de adesão ao Programa, propostas de expansão da oferta de vagas com, no mínimo, 20% de aumento de matrículas, especialmente no período noturno, assim como ações para a diminuição da retenção e da evasão. Apresentaram também, planos de acompanhamento e avaliação da proposta, apresentando os indicadores de progresso relativo às metas globais do REUNI, assim como planos de acompanhamento de indicadores de qualidade utilizando os instrumentos nacionais de avaliação disponíveis para a graduação e a pós-graduação.

Os projetos de adesão também previam a existência de flexibilidade curricular, itinerários formativos diversificados, fomento à mobilidade estudantil, formação e apoio pedagógico aos docentes da educação superior, adoção de práticas pedagógicas modernas, uso intensivo e inventivo de tecnologias de apoio à aprendizagem e mecanismos de inclusão para propiciar igualdade de oportunidades de acesso e permanência na universidade pública.



Verificando os dados coletados, nota-se que o prazo de término do projeto (2012) não será suficiente para que se atinjam todas as metas estipuladas ao início deste (2007), havendo sinalização entre os entrevistados para busca de alternativas para repactuação da estrutura operacional, financeira e de pessoal e conseqüentemente das metas propostas.

Embora estas metas visem também diminuir as desigualdades sociais no país - na visão dos entrevistados -, para que esta perspectiva se torne uma realidade não basta focar somente no ensino universitário, é preciso direcionar os investimentos para o ensino básico com foco na melhoria da qualidade do ensino no país. Deste modo, as desigualdades serão combatidas no seu início, proporcionando resultados mais nítidos e permanentes.

Durante a pesquisa ressaltou-se ainda a atenção que se deve direcionar aos alunos do curso noturno, uma vez que, em sua maioria, são alunos que trabalham em período diurno e não possuem disponibilidade de tempo para dedicar-se aos estudos, devendo-se buscar alternativas para que esses alunos permaneçam nas universidades e concluam seus cursos de graduação.

Sobre este tema, na visão dos entrevistados, ainda haverá grandes debates, pois o REUNI encontra-se em processo de implantação. Por isso, os estudos em relação ao impacto desse programa nas Universidades Federais, no momento, são insuficientes. Além desse aspecto, o processo de expansão e de reestruturação das Universidades é de suma importância para o ensino superior do Brasil, pois envolve a excelência na qualidade do tripé ensino-pesquisa-extensão vinculados à excelência na gestão administrativa associado à relação com o mercado de trabalho cada vez mais exigente na formação qualificada de mão-de-obra especializada.

6. Referências Bibliográficas

ARMIJOS PALÁCIOS, G. REUNI: a hora dos deserdados. **Jornal Opção On-Line**, de 07 a 13 de outubro de 2007. Disponível em: <<http://www.jornalopcao.com.br>>. Acesso em: 10 nov. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Uma nova política para o ensino superior brasileiro**: subsídios para discussão. Brasília: MEC, 1996b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. 2007a. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=593&Itemid=910&sistemas=1>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BRASIL. Presidência da República. **Plano de Aceleração do Crescimento**. 2007b. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

BRASIL. **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. Brasília, 25 de abril de 2007c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 27 jul. 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Gerais do Programa de Apoio a Planos e Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. 2007d. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009.



BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2 mai. 2007f. Ano CXLIV, nº 83, 2 mai. p. 24-25.
CASTRO, M. H. G. de. **Avaliação do sistema educacional brasileiro: tendências e perspectivas**. Brasília, MEC/INEP, 1998.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de. A Reforma da educação superior no Brasil nos anos 90: diretrizes, bases e ações. In: CATANI, A. M.; OLIVEIRA, R. P. (org.). *Reformas educacionais em Portugal e no Brasil*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000a.

_____. A reestruturação da educação superior no debate internacional: a padronização das políticas de diversificação e diferenciação. **Universidade e Sociedade**. Brasília, v.10, n. 21, p. 92-101, jan./abr. 2000b.

_____. A educação superior. In: OLIVEIRA, R. P. de; ADRIÃO, T. (Orgs.). **Organização do ensino no Brasil: níveis e modalidades na Constituição Federal e na LDB**. São Paulo: Xamã. 2002. p. 77-88.

CHAUÍ, M. S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP. 2001.

CUNHA, L. A. O ensino superior no octênio FHC. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 24, n. 82, p. 37-61, abr. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v24n82/a03v24n82.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

DEUS, M. A. P. **Reforma da educação superior e gestão das universidades federais: o planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa**, 2008. 246 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2008.

DIAS SOBRINHO, J. Educação Superior: flexibilização e regulação ou avaliação e sentido público. In: DOURADO, L. F.; CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. (orgs). **Políticas de educação superior: transformações recentes e debates atuais**. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa. 2003. p. 137-157.

FRANCISCO, J. G. **A integração entre o planejamento e o orçamento público nas Instituições Federais de Ensino Superior: um estudo de caso múltiplo**, 2005. 107 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 12ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 mai. 2009.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.



LÉDA, D. B.; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia, precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 34, p. 49-64, 2009.

LIMA, A. B.; MARQUES, M. R. A.; SILVA, S. M. Reforma e qualidade da educação no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**. Campinas, n. especial, p. 181-197, mai. 2009.

LIMA, L. C.; AZEVEDO, M. L. N.; CATANI, A. M. O Processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação**, Campinas, v. 13, p. 7-36, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MINOGUE, J. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária**. Florianópolis: Insular, 2000. p. 33-43.

MIRANDA, S. G. *Crítica ao REUNI, Partes 1 e 2. UFPR*. Fórum de debates REUNI: Geral Documentos. Postado em 15/09/2007. Disponível em: <<http://reuniufpr.forumativo.com/documentos-f1/critica-ao-reuni-por-sonia-miranda-parte-2-t19.htm>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

PANIZZI, W. M. (org.). **Universidade**: um lugar fora do poder. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

UNESCO. Ensino médio, ensino técnico e ensino superior. Disponível em <http://www.brasilia.unesco.org/Brasil/contextonacionalEDU/contextoEDUensino>. Acesso em: 20 mai. 2009

UNESCO. Tendências da educação superior para o século XXI. In.: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR. 1998, Paris. **Anais...** Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.