



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

### **A POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES: CONFLITOS EMERGENTES NO PROVIMENTO DE PESSOAL E NA FORMA DE FINANCIAMENTO NA UFRGS**

*Deise Mazzarella Goulart - UFRGS*

*Cristiane da Silva Duarte - UFRGS*

#### **RESUMO**

O estudo objetiva analisar as interferências na estrutura organizacional da UFRGS devido à adesão ao Programa RENAFOR, tomando como referência a dimensão financeira e de pessoal, as quais se sobrepõem às rotinas administrativas da Universidade. O estudo de caso analisou o vínculo institucional dos membros das equipes acadêmicas dos cursos a distância de pós-graduação implementadas e mantidas com bolsas pagas pela CAPES ou FNDE. Verificou-se que em média, 70% dos membros das equipes não são servidores da UFRGS. Dos professores atuantes nos cursos, 63,9% são docentes da Instituição, enquanto para a função de tutor, este valor corresponde a 2,8%. Na equipe de tutores este resultado era previsto em função da necessidade atuação dos mesmos no interior do estado do Rio Grande do Sul, porém, o percentual de servidores entre os professores ficou aquém do pressuposto. Desta forma, observa-se que as equipes dos projetos especiais de cursos a distância no âmbito RENAFOR ofertados pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul são compostas por pessoal não pertencente ao quadro de servidores da Instituição em função das necessidades burocráticas e técnicas exigidas para a ocupação das funções acadêmicas.

**Palavras-chave:** UAB; RENAFOR; UFRGS; educação a distância



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### INTRODUÇÃO

As funções universitárias jamais foram, historicamente, objeto de consenso, embora desde a reforma estrutural de 1968, as universidades brasileiras incorporarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão, sob o princípio da autonomia didática, administrativa e financeira. Essa autonomia, a propósito, está diretamente relacionada à universidade como espaço de invenção, descoberta e elaboração de teorias (FÁVERO, 2004), caracterizando um modo peculiar de organização.

Na atual conjuntura organizacional do Estado brasileiro, o desenvolvimento das políticas públicas federais, dentre as quais as educacionais, têm ocorrido, convencionalmente, em duas fases estruturalmente acentuadas: a de formulação – de responsabilidade dos órgãos centrais do governo; e a de execução – conduzidas pelas unidades de atividade-fim. Essa divisão poderia ser fator promotor de adaptações organizacionais, inclusive a sobreposição a processos já existentes para a mesma finalidade.

Exemplo de política pública federal no campo da educação, a Rede Nacional de Formação Continuada de Profissionais da Educação Básica (RENAFOR) - cujo objetivo é fomentar a capacitação e qualificação dos professores e profissionais da educação básica dos sistemas públicos por meio da indução de ofertas de vagas em instituições públicas de ensino superior - reproduz a divisão entre formulador e executor, respectivamente Ministério da Educação (MEC) e as instituições públicas de ensino superior. Embora seja uma política pública de grande potencialidade – por sua capacidade de equalizar distorções históricas de formação de professores da rede pública, é objeto de interesse analisar aspectos qualitativos de sua implementação nas instituições federais de ensino (IFES).

Dentre a já referida sobreposição de processos para a mesma finalidade, decorrente da hipotética adaptação organizacional derivada da convencional divisão de fases no desenvolvimento da política pública federal, emergem conflitos entre as formas tradicionais e aquelas mais recentes de financiamento e provimento de pessoal, cuja melhor compreensão do cenário de adesão à RENAFOR se dedica este estudo.

Para atingir esse objetivo, de melhor compreender o impacto nas formas de financiamento e provimento de pessoal decorrente da adesão à RENAFOR, analisar-se-á o caso particular da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, doravante UFRGS, especificamente por meio de duas dimensões relativas à oferta de cursos de formação continuada de professores: 1) a lógica de aporte orçamentário; 2) as estratégias de provimento de pessoal nos quadros docentes.

#### **A Administração Gerencial e o Orçamento-Programa Brasileiro**

A partir da década de 1980, muitos governos de diferentes países promoveram reformas estruturais com a finalidade de transformar o tamanho, as funções e os processos dos Estados (CULEBRO, 2008). Esse período pode ser caracterizado de revolução gerencial,



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

referida apropiadamente por Altbach (1996), dado o amplo processo de introdução de concepções e práticas advindas da administração empresarial nas instituições públicas.

No Brasil, a proposta de Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) marcou a introdução das concepções gerenciais na organização governamental. O argumento era de que a Reforma resultaria em um fortalecimento do Estado, por meio da descentralização – transferência – das atividades estatais para entidades públicas ou privadas que realizariam os serviços de forma gratuita com o aporte de recursos públicos (BRESSER-PEREIRA, 1996). O objetivo principal era promover a transformação da administração burocrática em administração gerencial com a adoção de práticas tidas como exitosas na administração privada. Estudos (PERONI, 2010; SGUISSARDI, 2009; CHAÚÍ, 1997) apontam que essas práticas têm formatado um cenário de redução do aparato estatal, aumento na eficiência da prestação de serviços, e paralelamente a redução de gastos. Segundo Rua as principais transformações no campo da administração pública com a adoção das medidas gerenciais seriam:

- a) A priorização dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, alterando a dinâmica interna das organizações públicas;
- b) A orientação dos serviços públicos para a busca de resultados em atendimento às demandas e aos anseios dos cidadãos, a par da busca da eficiência (Rua, 1999, p. 280).

Durante a década de 1990, o ambiente organizacional das IFES foi fortemente influenciado pela ideologia gerencial – neoliberal. A principal dimensão afetada foi das relações de trabalho no serviço público, por meio da autorização dos contratos de terceirização para a prestação de serviços que, até então, eram exclusivos a agentes públicos, formal e especificamente investidos a determinado fim legalmente estabelecido. No campo da educação superior pública, a Lei nº 8.745 (BRASIL, 1993), regulamentou a possibilidade da contratação temporária de servidores docentes, enquanto as leis das Fundações de Apoio às Universidades (BRASIL, 1994) e das Organizações Sociais de Interesse Público (BRASIL, 1999) permitiram a contratação de pessoal para desempenho de funções em projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

Emendas à Constituição Federal, particularmente no capítulo que trata da Administração Pública, promoveram a possibilidade de realização de contratos de gestão em órgãos públicos, mediante as seguintes indicações:

- § 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:
- I - o prazo de duração do contrato;
  - II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;
  - III - a remuneração do pessoal (BRASIL, 2002).



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Embora durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva a ideia de Reforma do Aparelho do Estado fosse refutada, os princípios gerenciais já haviam – e continuaram a ser – disseminados na Administração Pública, tanto pelo arcabouço jurídico-legal, estabelecido na década de 1990, como pela ideologia arraigada no corpo administrativo difundido pelo aparelho estatal. Muitas ações para transformação do modelo burocrático em um modelo gerencial estão continuamente em execução, particularmente sob a coordenação dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Fazenda. Basicamente, as ações consistem em revisões dos instrumentos jurídicos e a adoção de contratos de gestão, que culminam na consolidação do novo *design* organizacional do Estado, baseado no controle por resultados e na promoção da concorrência entre as instituições.

O Orçamento-Programa tornou-se chave para implementar este novo *design*, pois nele são definidas as ações, a forma de implementação e a unidade responsável. O orçamento, *per se*, configura-se como um importante instrumento de controle, que possibilita o estabelecimento de uma “arena” política no momento da formulação dos objetivos prioritários e, posteriormente, forte centralização para efetivá-los. Por outro lado, contudo, a centralização do orçamento-programa não dispensa estratégias descentralizantes, requeridas pela desburocratização, agilização e dinamização da máquina administrativa, visando lograr eficiência e eficácia – fazer com que a ação política aconteça (BRASIL, 1993).

A descentralização se materializa mediante convênios, contratos e termos de cooperação que são instrumentos para transferências de recursos às instituições públicas de diferentes esferas políticas-administrativas, nos quais ficam especificados os objetivos (objeto), responsabilidades das partes, cronograma e dados de identificação. As instituições submetem seus projetos e dependem de aprovação prévia de planos de trabalho. Os projetos devem apresentar as seguintes informações: 1) razões que justifiquem a celebração do instrumento; 2) descrição completa do objeto a ser executado; 3) descrição de metas a ser atingidas, qualitativa e quantitativamente; 4) etapas ou fases da execução; 5) previsão do início e do fim da execução do objeto, bem assim da conclusão das etapas ou fases programadas; 6) plano de aplicação dos recursos a serem desembolsados pelo concedente e a contrapartida financeira do proponente, se for o caso; cronograma de desembolso (BRASIL, 2011).

Os instrumentos para transferência de recursos orçamentários podem ser compreendidos como estratégias para desburocratização e agilização da máquina administrativa pois confere a possibilidade de instituições de ensino públicas e privadas realizarem os objetos que são de obrigação do Estado e de direito de toda a população brasileira. A autonomia conferida à universidade é a execução gerencial – gestão de receitas e despesas compatibilizadas com as metas e os indicadores desempenho. Chauí (1999) destaca que o cenário de Reforma Gerencial do Estado configurou um tipo de universidade operacional, na qual o sentido de autonomia restringe-se ao gerenciamento empresarial da instituição para cumprir as metas e alcançar os indicadores impostos pelo contrato de gestão.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

#### **A Organização da Universidade**

A centralidade do papel da universidade federal brasileira no desenvolvimento social, político e econômico do País tem sido objeto de discussões históricas dessa instituição, particularmente porque há concepções divergentes sobre a sua potencial função social. Fávero apresenta alguns objetivos da universidade que parecem ser amplamente referendados na literatura:

uma instituição dedicada a promover o avanço do saber, o espaço da invenção, da descoberta, da elaboração de teorias. Como lugar de pesquisa, de produção do conhecimento, a universidade é, ao mesmo tempo, espaço de socialização do saber, na medida em que divulga e socializa o saber nela e por ela produzido. A autonomia universitária torna-se para esse fim “inerente à própria essência da universidade, não sendo um fim em si mesma, mas condição necessária para a concretização dos fins da universidade. É uma exigência que se apóia [*sic*] no próprio ser dessa instituição (FÁVERO, 2004, p. 202).

A universidade como espaço de criação e de invenção demanda um tipo de organização que lhe possibilite o exercício da autonomia. Tal organização, por princípio, deveria garantir os meios para atingir os objetivos a que se propõe dispondo de recursos financeiros e de pessoal. A dependência desses recursos pode estabelecer uma relação de subordinação aos interesses dos possíveis concedentes dos meios para realização da missão.

A despeito dos recursos financeiros e de contratação de pessoal, a universidade pública encontra-se sob a égide da Constituição Federal (BRASIL, 1988) que garante não somente a “autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”, mas também obriga a realização de concurso público para ingresso em cargos de natureza pública, garantindo-lhes isonomia na carreira. O aporte contínuo e permanente de recursos financeiros para as universidades não é o único elemento que garante a autonomia, sendo necessário, além disso, a justa distribuição desses recursos, que depende de espaços de decisão altamente politizados, conforme destaca Trigueiro Mendes (1967, p. 69):

cada instância goza de autonomia relativa, no sentido de autogoverno, as faculdades, os institutos, os departamentos. A subordinação de cada um a instância superior não vincula ao arbítrio dos dirigentes desta, mas a uma vontade comum, expressa numa política que todos se subordinam, inclusive os órgãos mais altos do poder universitário (TRIGUEIRO MENDES, 1967:69).

Na vasta literatura sobre organização da universidade uma das principais características apontadas é o poder dos seus profissionais – docentes – baseado fundamentalmente na autoridade do conhecimento (LEITÃO, 1988). Essa autoridade requer e promove um tipo de processo decisório descentralizado, cujo controle é feito essencialmente



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

pelos próprios profissionais que detêm autoridade de conhecimento em suas especialidades. Parte significativa das decisões tomadas, estratégicas ou operacionais, deve iniciar-se nesses profissionais (LEITÃO, 1990).

Os profissionais normalmente estão na base operacional da organização, submetidos a uma supervisão hierárquica branda. Os procedimentos padronizados permitem que cada profissional trabalhe com certa independência de seus colegas, fazendo-se a coordenação automaticamente por meio da padronização das capacidades adquiridas em sua formação acadêmica (MINTZBERG, 2003).

Essa independência pela natureza da tarefa especializada, baseada na autoridade do profissional que a pratica, confere maior dimensão orgânica ao conjunto das unidades operacionais (faculdades e departamentos), com pouca gestão intermediária e pouca supervisão direta por ela exercida. A gestão intermediária executa algum trabalho de coordenação de aproximação entre as unidades produtoras e o ambiente externo, particularmente no estabelecimento de convênios para obtenção de recursos (LEITÃO, 1990).

A grande diferenciação presente na universidade, sobretudo horizontal, decorre da variedade e da quantidade de áreas especialização, configurando uma dispersão do poder:

A especialização de conhecimento entre os profissionais (pessoal operacional), suas metas individuais, às vezes conflitantes com as da organização, e as percepções paroquiais das diversas unidades de especialistas (departamentos) requerem um processo decisório mais interativo e político, ao invés de centralizado, isto é, iniciado no topo da administração, como nas máquinas burocráticas (LEITÃO, 1990).

Baldrige (1971) caracterizou as universidades como instituições políticas, particularmente pela interação de grupos com diferentes interesses que tentam moldar o destino destas. Pesquisas (PFEFFER e SALANCIK, 1978; LEITÃO, 1990; HARDY e FACHIN, 2000) evidenciaram que as maiores disputas davam-se em torno de recursos. O conflito normalmente é dirimido com a criação de unidades de intermediação que executam a coordenação e a aproximação entre as unidades produtoras e ambiente externo. Lawrence e Lorsch (1973: 28) verificaram que o conflito, decorrente da diferenciação entre os membros dos departamentos que desenvolvem diferentes interesses – orientados para as realizações de suas unidades - tornaria necessário uma unidade de integração afim de promover um estado de colaboração entre departamentos para realizar as demandas impostas pelo ambiente.

Os conflitos na universidade intensificam-se quando o modo de organização do Estado – essencialmente burocrático (racional-legal) - interfere na gestão das instituições de ensino para cumprir os interesses de grupos hegemônicos presentes no Estado. Leitão (1990: 36) analisou as estruturas de relação entre universidade e Estado, constatando forte coerção por meio do controle orçamentário “centralizado nos órgãos executivos da União e pela formalização das decisões superiores, através de um considerável número de leis, decretos e portarias”. Segundo Leitão (1990) o orçamento é a forma significativa de controle da



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

universidade, particularmente pela prática de aprovar dotações inferiores às necessidades para que os pedidos de suplementação fiquem submetidos aos anseios governamentais. Diante disso, ocorre a “eliminação do princípio da autoridade de conhecimento e a liberdade de opção dos que estão mais próximos ao fato gerador do conhecimento – autonomia” (LEITÃO, 1988, p. 12). Sguissardi (2009) aponta nesse cenário de limitação financeira o docente como figura central responsável pela captação de recursos e execução das atividades universitárias.

A ação do governo federal de formação continuada de profissionais da educação básica adota como modo de financiamento contratos de repasse e, como forma de dispor de pessoal, o provimento por meio de concessão de bolsas. Grupos de interesses nas IFES movimentam-se no sentido de participar ou de resistir perante a ação gerando sucessivas inadequações estruturais e adaptações ao contexto. Essa adaptação fundamentalmente envolve a diferenciação da estrutura para incorporar as funções precedidas do conflito.

### **A política de formação de professores na UFRGS**

A política de formação continuada de profissionais da educação básica articula a oferta de cursos de graduação e de formação continuada para os professores e profissionais da rede pública básica de educação. Inicialmente releva apresentar a ação orçamentária “20RJ - Apoio à capacitação e formação inicial e continuada de professores, profissionais, funcionários e gestores para a educação básica” (BRASIL, 2013):

Incentivo e promoção da formação inicial e continuada de professores, profissionais, funcionários e gestores, desenvolvimento de capacitações, estudos, projetos, avaliações, implementação de políticas e programas demandados pela Educação Básica, por meio de apoio técnico, pedagógico e financeiro, inclusive ao Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB, considerando o currículo de educação básica e programas específicos para a população indígena, do campo e quilombola, a formação docência intercultural, o ensino da história e cultura indígena, afrobrasileira, africana, o atendimento educacional especializado, a educação de jovens e adultos, educação em direitos humanos, a sustentabilidade socioambiental, as relações etnicorraciais, de gênero, diversidade sexual e direitos de criança e do adolescente, inclusive na implementação da política da educação especial na perspectiva da educação inclusiva, bem como contribuir para o desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados para a melhoria da formação (BRASIL, 2013).

A implementação prevista no Orçamento Federal de 2013 dar-se-ia de “**forma direta e por meio de convênios, parcerias, adesões, descentralizações de créditos**, entre outros, podendo incluir a **participação de instituições de ensino superior e outras entidades governamentais e/ou não governamentais nacionais e/ou internacionais**” (BRASIL, 2013). Diante disso, ficam possibilitadas de realizar a ação orçamentária quaisquer instituições de ensino superior – públicas ou privadas – mediante o estabelecimento dos contratos de gestão, submetidas igualmente aos processos de controle desenvolvidos pelos órgãos gerenciais. O objetivo da ação orçamentária é garantir recursos financeiros para as



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

IFES ofertarem cursos de Licenciatura, de Especializações *lato sensu* e cursos de aperfeiçoamento (extensão) para o público-alvo.

Na UFRGS, a ação orçamentária 20RJ tem sido executada de, no mínimo, duas maneiras distintas: a) adesão ao Sistema UAB; b) projetos aprovados pelas Secretarias do MEC (RENAFOR). Ambas as maneiras provocam inadequações na estrutura organizacional por forçar a função existente historicamente: o ensino.

Tradicionalmente, o ensino na UFRGS é articulado em diferentes instâncias decisórias com os respectivos recursos orçamentários disponibilizados nas unidades gestoras (orçamentárias). Amaral (2008) destaca que o financiamento do ensino superior público, no Brasil, é baseado em fórmulas:

No caso da distribuição dos recursos de manutenção e investimentos entre as IFES, elas já vêm, há alguns anos, exercitando um modelo de *Financiamento por Fórmulas*, implantado em um acordo entre o MEC e a Associação Nacional de Dirigentes das IFES (ANDIFES). Esse modelo considera parâmetros que procuram medir necessidades e desempenho (ANDIFES, 1994 apud AMARAL, 2008, p. 659).

Os recursos no orçamento próprio da universidade são distribuídos às unidades de ensino por meio de reuniões de colegiados superiores. Esta criação envolve uma longa negociação nos colegiados de departamentos, unidades, respectivas câmaras e conselhos superiores, cujas prerrogativas englobam desde a análise das particularidades pedagógicas e acadêmicas e avaliação da capacidade do quadro docente e de infraestrutura. O processo de aprovação de um curso segue um caminho bastante formal com respectivas instâncias colegiadas de decisões até a concretização do objetivo.

A política de formação continuada de profissionais da educação básica institui paralelamente uma forma alternativa de a universidade dispor de recursos financeiros: editais sucedidos de contratos de repasses. Essa forma de repasse envolve a adesão da IFES aos editais passando a depender da cooperação das várias partes e níveis que compõem cooperação.

### **Metodologia**

Este estudo propõe analisar as mudanças nos cenários de financiamento e contratação de pessoal decorrente da adesão à Rede Nacional de Formação Inicial e Continuada (RENAFOR) como política pública a partir da estratégia de estudo de caso, o qual pode ser definido como uma estratégia de estudo dos fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global, considerando toda a sua complexidade (YIN, 2001).

A análise foi fundamentada em dados secundários constantes nos processos de aprovação dos cursos ofertados no âmbito política de formação continuada de





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

profissionais da educação básica – atas de aprovação dos colegiados, ofícios, memorandos e, editais de fomento – folhas de pagamentos; orçamento federal e, instrumentos de repasse.

A dimensão de pessoal foi analisada tomando como referência as folhas de pagamento de bolsistas autorizadas nos Sistemas de Gestão de Bolsas (SGB) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como a legislação que regulamenta a política pública em questão. Os professores que eventualmente atuaram nos cursos sem receber bolsa não foram contabilizados nos cálculos apresentados. A análise de vínculo pessoal considerou como servidor aquele incluído na folha de pagamento no SGB e que constou como servidor da UFRGS no Portal da Transparência<sup>1</sup>.

No âmbito do Sistema UAB, foram objetos deste escrutínio os cursos executados no período de 2009 a 2013 em nível de especialização, denominados A, B, C e D, executados entre 2009 e 2011. Dos cursos A, B e C foram analisadas quatro folhas de pagamento, respectivamente de cada semestre; e do curso D somente três meses de folha de pagamento. Os cursos RENAFOR incluiu-se a análise de três cursos de extensão – E, F e G – e de um de especialização – H. Avaliou-se um mês de folha de pagamento de bolsa de cada referido curso no ano de 2013.

As funções dos membros das equipes foram classificadas conforme a legislação de concessão de bolsas (BRASIL, 2006) de acordo com o órgão gerenciador. Para os cursos UAB, cujas bolsas são gerenciadas pela CAPES, as funções são: coordenador de curso; coordenador de tutoria; professor pesquisador I e II e tutor. Para os cursos RENAFOR, com bolsas gerenciadas pelo FNDE, foram consideradas as seguintes funções: coordenador de curso; supervisor; professor pesquisador; professor formador e tutor.

No estudo de cenário relativo aos docentes foram categorizados os bolsistas cadastrados como professor pesquisador I e II e, professor formador. Nesta categoria, excluiu-se da pesquisa os coordenadores de curso, coordenadores de tutoria e supervisores, uma vez que não são funções prioritariamente de sala de aula. Além disso, é pressuposto que os coordenadores de curso são docentes do quadro da Universidade.

Relativo ao estudo da dimensão financeira tomou-se como referência o orçamento federal, os processos de cursos, os instrumentos de repasse e os editais de chamamento público. Buscou-se evidenciar as incompatibilidades entre os prazos adotados nos instrumentos de repasse e a configuração típica de uma universidade.

### **Resultados e Discussão**

Uma das formas pela qual a política de formação continuada de profissionais da educação básica se concretiza na UFRGS é por meio da adesão ao Sistema UAB. A Universidade aderiu ao Sistema em 2006 com a disposição de contribuir com a oferta de

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no site governamental: <http://www.portaltransparencia.gov.br/>.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

cursos de graduação e especialização na modalidade a distância. Desde então, a UFRGS tem submetido constantemente propostas de projetos à CAPES e já recebeu aproximadamente R\$ 16 milhões de reais em descentralizações de crédito orçamentário, mediante os Termos de Cooperação. O Termo de Cooperação detalha o objeto a ser firmado, o cronograma de execução, as obrigações das partes e os elementos da despesa pública. A adesão ao Sistema UAB insere – paralelamente ao tradicional – um tipo de financiamento por contrato, definido por Conceição et al. (1998, p. 86) como um acordo entre a instituição e o Estado, em que a IFES se “compromete a concretizar um determinado programa ou a atingir determinados objetivos”.

A sujeição da universidade aos editais de seleção provoca inadequações na estrutura organizacional da instituição, dada a incerteza que permeia a ação. Consequentemente, ocorre a criação de unidades organizacionais paralelas às existentes com o objetivo de cumprir as metas referenciadas na política pública, sobretudo, no tempo de execução determinado no instrumento que regula a “parceria”. Adicionalmente, frente ao conflito da decisão impositiva, faz-se necessário um forte movimento da unidade integradora – Secretaria de Educação a Distância (SEAD) – para articular e assessorar interessados na submissão de propostas de cursos, doravante chamados de projetos.

Embora dez cursos já tenham sido propostos <sup>2</sup>no âmbito do Sistema UAB pela UFRGS, inclusive em nível de graduação, nenhum deles têm caráter permanente na estrutura da universidade. Todos os projetos propostos são incorporados como objetivos institucionais por meio da diferenciação organizacional – criam-se unidades temporárias de execução. As equipes são alocadas nas unidades de ensino, porém como “guetos” – sob forte supervisão de um coordenador de curso que se reporta a unidade integradora para solucionar impasses da ordem financeira e de pessoal.

A forte supervisão pode ser explicada pela mudança na padronização de habilidades – autoridade do conhecimento – pois equipes instáveis, a exemplo do tutor, são integradas ao projeto por meio do pagamento de bolsas, as quais se constituem em um instrumento para a universidade dispor de pessoal na composição das equipes dos cursos.

A aptidão para recebimento de bolsa é atrelada ao cumprimento dos requisitos previstos em diferentes legislações e inclui as funções: coordenador de curso; professor pesquisador I e II; tutor (BRASIL, 2006; BRASIL, 2009; BRASIL 2010). A categorização por funções previstas para os bolsistas do Sistema UAB promove uma divisão na carreira docente - professores de cursos do Sistema UAB, com uma carga horária diferenciada e, professores de cursos regulares na matriz curricular da universidade, formalmente investidos através de concurso público.

---

<sup>2</sup> Desses apenas quatro cursos foram objetos deste estudo – aqueles que satisfaziam o critério de público alvo: professores da rede pública básica.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

O presente estudo verificou que as equipes são compostas em sua maioria por profissionais não pertencentes ao quadro de servidores da Universidade. A média de servidores da UFRGS compoem as equipes dos 8 cursos analisados foi de 30,0%  $\pm$ 16,9. No entanto, para professores atuantes nos cursos, esse percentual eleva-se para 63,9%  $\pm$ 23,5. Por outro lado, na equipe de tutores a participação de servidores da UFRGS reduz para 2,8%  $\pm$ 3,7.

A possibilidade de pagamento de bolsas para o desempenho da função de ensino suscita uma nova modalidade de flexibilização das relações de trabalho nas IFES - adicionada a terceirização e a contratação temporária. Esse novo arcabouço-jurídico (BRASIL, 2006; BRASIL, 2009; BRASIL 2010) consente que as universidades selecionem pessoal para as suas atividades-fim ignorando o princípio de seleção pública prevista para prover funcionários na carreira pública.

Essa flexibilização dos profissionais na UFRGS pode ser evidenciada na Tabela 01 a qual apresenta os dados de pessoal referente aos cursos ofertados no âmbito do Sistema UAB. Os cursos analisados apresentaram pelo menos 65% dos membros das equipes sem vínculo empregatício com a Universidade.

Tabela 1: Composição da equipe dos cursos UAB da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
A	Especialização	23,1 % (18)	76,9% (60)
B	Especialização	14,6% (27)	85,4% (158)
C	Especialização	35,0% (21)	65,0% (39)
D	Especialização	29,8% (4)	70,2% (33)

A análise pormenorizada da disposição de pessoal por categoria torna-se mais relevante porque os docentes podem desempenhar funções nos cursos UAB desde que tenham três anos de experiência com o ensino superior, categorizado como professor pesquisador I; ou ainda, alunos de pós-graduação *stricto sensu* podem exercer as funções de docente, nomeadamente Professor Pesquisador II.

Embora o Sistema UAB tenha provido 25 cargos de docentes e 14 técnicos-administrativos na UFRGS, os números parecem ser insuficientes frente ao cenário de flexibilização proporcionada pela modalidade de bolsas, conforme pode ser observado na Tabela 2<sup>3</sup>. A expansão das atividades de ensino demandou pessoal efetivo do quadro para atender os cursos criados com o intuito de contribuir com a política de formação de professores, porém não foram suficientes para garantir a oferta com professores exclusivamente da instituição de ensino, cujos dados são corroborados pela análise da equipe de professores dos cursos (Tabela 2).

<sup>3</sup> Os números referem-se apenas aos quadros de pessoal para ofertas dos cursos. Portanto estão excluídos os números referentes aos técnico-administrativos.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Tabela 2: Composição da equipe docente dos cursos UAB da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
A	Especialização	70,0 % (14)	30,0 % (6)
B	Especialização	38,6% (17)	61,4% (27)
C	Especialização	52,6% (10)	47,4% (9)
D	Especialização	100,0% (8)	0,0% (0)

Os resultados evidenciam um alto índice de pessoal não pertencente ao quadro de profissionais da universidade, isto é, legalmente investido em cargo público pelo concurso público previsto constitucionalmente (BRASIL, 1988). Destaca-se a categoria de tutor, que parece ser a mais precária em nível de vínculo empregatício, porque não há nenhum tipo de reconhecimento profissional, “sequer tem direito a uma declaração do trabalho realizado” (LAPA e PRETTO, 2010, p. 79; SILVA, 2010).

Foi observado que grande parte desses números de não servidores são compostos por tutores (Tabela 3), desde que preencham os requisitos: 1) no mínimo aluno ou egressos de curso de especialização *lato sensu* ou *stricto sensu*; ou 2) tenha experiência de um ano no magistério. Além do exposto, para qualquer das possibilidades supracitadas é adicionado o requisito de possuir vínculo empregatício no serviço público de qualquer esfera de organização política-administrativa.

Tabela 3: Composição da equipe de tutores dos cursos UAB da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
A	Especialização	6,0 % (3)	94,0% (47)
B	Especialização	7,0% (5)	96,3% (130)
C	Especialização	9,1% (3)	90,9% (30)
D	Especialização	0% (0)	100,0% (33)

Além de aderir ao Sistema UAB, a universidade participa da política de formação de professores recebendo adicionalmente recursos financeiros por meio da Lei Orçamentária Anual, materializada no seu orçamento próprio. Configura-se, também, em um tipo de financiamento contratual, pois a utilização do recurso fica restrita aos parâmetros físicos estabelecidos no orçamento e, obrigatoriamente, da aplicação em projetos aprovados pelas secretarias do MEC previamente a execução. Este viés da política pública de formação de professores é doravante denominado RENAFOR/ForProf, por ser uma ação articulada pela unidade de Formação de Professores (ForProf) da UFRGS.

Desde 2012, o RENAFOR/ForProf dispôs de aproximadamente R\$ 6 milhões de reais, que foram distribuídos unicamente em cursos de formação continuada de professores da rede pública. Os recursos são restritos às despesas de custeio para realização das atividades de ensino, portanto não inclui investimento em obras e equipamentos, tampouco em pessoal.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Da mesma forma que no Sistema UAB, o equacionamento para a falta de pessoal foi o pagamento de bolsas de pesquisas, regido pela Lei 11.273 (BRASIL, 2006), cujas funções são: coordenador geral do programa, coordenador de curso, supervisor de curso, professor pesquisador, professor formador e tutor. De forma semelhante às normas aplicadas ao Sistema UAB, as funções descritas apresentam os mesmos requisitos para as funções previstas na UAB, sendo o professor pesquisador II da UAB correspondente ao professor formador no RENAFOR/ForProf.

Diferentemente do Sistema UAB, nenhuma vaga de provimento efetivo por concurso público foi liberada adicionalmente para a efetivação deste outro viés da política. Portanto, os cursos a distância RENAFOR/ForProf, que iniciaram suas atividades em 2012, foram fortemente influenciados pelo cenário de flexibilização de bolsas. Conforme os dados ilustrados na Tabela 4, 75% das ofertas de cursos apresentaram mais de 70% dos membros de suas equipes sem vínculo empregatício com a UFRGS, corroborando com os dados obtidos nas análises da UAB.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

Tabela 4: Composição da equipe dos cursos RENAFOR/ForProf da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
E	Extensão	17,6 % (3)	82,4% (14)
F	Extensão	28,6 % (4)	71,4 % (10)
G	Extensão	71,4% (5)	28,6% (2)
H	Especialização	20,0% (5)	80,0% (20)

Diferentemente do Sistema UAB, apesar da forte influência de flexibilização de pessoal caracterizado por concessão de bolsas, houve grande variação na composição das equipes de professores dos cursos RENAFOR/ForProf conforme apresentado na Tabela 5. Dos 4 cursos avaliados, 2 tiveram percentual acima de 50% enquanto os outros 2 foram abaixo de 50%, sendo um destes, com nenhum participante não servidor da Universidade.

Tabela 5: Composição da equipe docente dos cursos RENAFOR/ForProf da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
E	Extensão	40,0% (2)	60,0% (3)
F	Extensão	42,9% (3)	57,1% (4)
G	Extensão	100% (2)	0% (0)
H	Especialização	66,7% (4)	33,3% (2)

Em situação inversa à equipe docente, a composição das equipes de tutores foi composta exclusivamente por pessoal sem vínculo empregatício com a Universidade em todos os cursos analisados (Tabela 6). Este cenário pode estar associado ao fato da legislação exigir vínculo com instituição pública de qualquer esfera governamental, podendo este vínculo ser como aluno de pós-graduação *stricto sensu*. Portanto, esta situação pode sugerir que vários tutores apresentam vínculo institucional como aluno de mestrado ou doutorado.

Tabela 6: Composição da equipe de tutores dos cursos RENAFOR/ForProf da UFRGS.

Curso	Tipo do curso	Servidor UFRGS (n)	Não Servidor UFRGS (n)
E	Extensão	0,0 % (0)	100,0% (9)
F	Extensão	0% (0)	100,0% (6)
G	Extensão	0% (0)	100,0% (2)
H	Especialização	0% (0)	100,0% (18)

A forma de provimento de pessoal adotado na política de formação de professores suscitam dúvidas sobre a organização destas pessoas com vínculos temporários. A categorização entre os que atuam nos cursos induzidos pela política pública e os que participam dos cursos regulares também promove questionamentos sobre a integração das atividades de ensino. Na UFRGS, os cursos têm ocorrido por edições especiais não garantidas



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

como ofertas contínuas, dependendo estritamente da submissão a editais e liberação dos recursos orçamentários.

A estrutura para operacionalizar as ofertas não regulares no âmbito RENAFOR é flexível no sentido de temporalidade pois permite contratações de acordo com a demanda - desde que adequado ao período do contrato. Porém não é uma flexibilidade estrutural em relação ao nível decisório, estando fortemente marcada pela supervisão direta e hierarquizada: coordenador do Programa – UAB ou ForProf - , coordenador de curso, coordenador de tutoria, professor e tutor. Nesse sentido, a política pública insere elementos conflitantes com as características tradicionais da universidade: descentralização, autonomia e especialização dos profissionais. Possivelmente, as evidências de supervisão direta estão relacionadas à falta de padronização de habilidades nas funções da UAB e do ForProf, implicando outras formas de controle.

A concretização das metas da RENAFOR ocorre na UFRGS em colaboração com a Secretaria de Educação a Distância, a qual se caracteriza como uma unidade integradora das demais unidades institucionais responsáveis pela execução dos cursos, dirimindo os conflitos em torno da ação forçosamente imputada à organização universitária. A SEAD desenvolve papel ativo na aprovação dos cursos nas instâncias decisórias institucionais e de articulação com os órgãos gerenciadores.

A sobreposição de funções na universidade federal decorrentes de políticas públicas fora analisada por Leitão (1990: 35) concluindo que “existe desajuste estrutural na universidade pública brasileira, consequente da transposição de modelo de administração que o governo utiliza nos demais órgãos públicos sem observar inteiramente as características desse tipo de organização”. A tese de Leitão (1990) parece tão atual quanto remete o período em que foi escrita. As políticas públicas não somente sobrepõem atividades da universidade, como determina um contexto de racionalização instrumental no qual as instituições são submetidas a critérios técnicos para recebimento de recursos.

### CONCLUSÃO

A proposta de Reforma do Aparelho Estatal na década de 1990, marcou o novo *design* do Estado, fragmentando a formulação da implementação de políticas públicas, promovendo forte controle orçamentário. Ainda que este estudo não possa ser generalizado, o arcabouço jurídico-legal determina que eventuais orçamentos das universidades públicas sejam vinculados a contratos que limitam as prerrogativas universitárias, especialmente, aquelas referentes à autonomia pedagógica e financeira. A estas instituições resta apenas a decisão sobre pactuar o objeto da forma como foi previamente contratado. A não pactuação implica redução no aporte orçamentário institucional, correndo estas, o risco de não obterem recursos suficientes para o desenvolvimento de suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão.

Os contratos inserem no campo da educação superior a concorrência entre as Instituições de ensino superior federais, estaduais e municipais e, ainda, as privadas. A



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

concorrência ocorre apenas a nível institucional, mas em nível docente, uma vez que os professores são coagidos a concorrer a recursos para realizar os objetivos para os quais foram contratados: ensino, pesquisa e extensão. A política pública – mesmo garantindo recursos financeiros às universidades – institui os mesmos princípios do setor privado, pois lança aos professores da universidade a tarefa de captar recursos, através de projetos de ensino, tornando esses professores referência individual para realização dos objetivos institucionais.

A política pública voltada à formação de professores é essencialmente necessária na sociedade, sobretudo na modalidade a distância, pois permite ampliar o atendimento do público no Brasil, cuja dimensão territorial é continental. Os esforços no sentido de ampliar o acesso na educação pública merecem ser destacados, mas as políticas públicas de orientação neoliberais, fortemente marcadas por critérios tecnicistas – que muitas vezes mantêm excluídos – merecem reflexões. A forma de viabilização de oferta dos cursos de pós-graduação *latu sensu* e extensão no âmbito RENAFOR/ForProf e UAB geram conflitos e forçam adaptações na estrutura acadêmica e de pessoal na Universidade. A flexibilização de contratação de pessoal por meio de bolsas conduz à distorções nas equipes destes cursos à medida que viabiliza a admissão de pessoal, sem qualquer tipo de vínculo formal com a instituição, em funções que até então, formalmente investidos por meio de concurso público.

### REFERÊNCIAS

ALTBACH, Philip G. “**Patterns in Higher Education Development: Towards the Year 2000**”, pp. 21 –36. In: Morsy, Zaghoul and Philip G. Altbach (eds.) *Higher Education in an International Perspective: Critical Issues*. New York: Garland Publishers, Inc., 1996.

AMARAL, Nelson C. . **Autonomia e financiamento das IFES: desafios e ações. Avaliação** (UNICAMP), v. 13, p. 647-680, 2008.

BALDRIDGE, J. Victor. **Power and conflict in the university**. London: Wiley, 1971.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, p. 01, 05 de outubro de 1988, seção 1.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. 1993.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional.





## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

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

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Ministério da Educação e Desporto. 1996.

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Constituição da República Federativa do Brasil**: atualizada até a emenda constitucional n. 38, de 12-6-2002. 30. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências, Brasília, Congresso Nacional.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Transferência de Recursos e a Lei de Responsabilidade Fiscal – orientações fundamentais**, DF, 2000. Disponível em <<http://sna.saude.gov.br/download/Transferencia%20de%20recursos%20-%202008-03-01.pdf>>. Acesso em: 10/08/2013.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. PNE. Plano Nacional de Educação. Brasília: Congresso Nacional, 2001.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.273, de 06 de fevereiro de 2006**. Autoriza a concessão de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes de programas de formação inicial e continuada de professores para a educação básica. 2006. Disponível em <[http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/lei11\\_273.pdf](http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/lei11_273.pdf)>. Acesso em 26/04/2013.

\_\_\_\_\_. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Resolução CD/FNDE Nº 26, de 5 de junho de 2009**. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a serem pagas pelo FNDE a partir do exercício de 2009. 2009 b. Disponível em <[http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao\\_fnde\\_n26.pdf](http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao_fnde_n26.pdf)>. Acesso em 25/04/2013.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

\_\_\_\_\_. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO (FNDE). **Resolução CD/FNDE N° 08, de 30 de junho de 2010**. Altera os incisos I a V do art. 9º, o § 1º do art. 10 e o item 2.4 do Anexo I da Resolução/CD/FNDE n° 26, de 5 de junho de 2009, que estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). 2010. Disponível em < <http://www.fnde.gov.br/fnde/legislacao/resolucoes/item/3390-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-8-de-30-de-abril-de-2010>>. Acesso em: 04/09/2013.

\_\_\_\_\_. **Portaria 1.328, de 23 de setembro de 2011**. Institui a Rede Nacional de Formação Continuada dos Profissionais do Magistério da Educação Básica Pública. DOU seção 1, pag 14

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial MPOG/MF/CGU N° 507**. Regula os convênios, os contratos de repasse e os termos de cooperação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 28 de novembro de 2011.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 12.798, de 04 de abril de 2013**. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, p. 02, 05 abr. 2013, seção 1.

BRASIL, Haroldo Guimarães. **Processo Decisório e a Questão Orçamentária: uma analogia**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, 1993.

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

CHAUÍ, Marilena. **Ideologia neoliberal e universidade**. In: A construção democrática em questão, 1997, São Paulo. Conferência proferida na abertura do seminário: “A Construção Democrática em questão” no dia 22 de abril de 1997, no Anfiteatro de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, FFLCH-USP.

\_\_\_\_\_. (1999) “A Universidade Operacional”, em *Folha de São Paulo*, Caderno Mais, São Paulo, <http://reuniufpr.forumativo.com/documentos-f1/a-universidade-operacional-marilenachau-i-t46.htm>>. Acesso em: 02/07/2013.

CONCEIÇÃO, Pedro *et al.* **Novas idéias para a universidade**. Lisboa: IST Press, 1998.

CULEBRO, Jorge. **Atomización del Estado y nuevas formas de control: la introducción de los convenios de desempeño en organizaciones públicas**. Spring, 2008, p35.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

### *Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. **Autonomia e poder na universidade: impasses e desafios**. PERSPECTIVA, Florianópolis, v. 22, n. 01, p. 197-226, jan./jun. 2004. Disponível em <<http://ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectiva.html>>. Acesso em: 14/11/2012

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira – Teoria e Casos**. 2ª ed.. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2000.

LAPA, Andrea; PRETTO, Nelson de Luca. **Educação a distância e precarização do trabalho docente**. Em Aberto, Brasília, v. 23, n. 84, p. 79-97, nov. 2010.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, Sérgio Proença. **Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade**. Revista de Administração Pública da FGV, Rio de Janeiro, v.1, n.24, p. 31-43, nov.1989/jan.1990.

\_\_\_\_\_. **Autoridade e autoritarismo na gestão da Universidade**. Forum Educacional, v. 12, n.3, p. 3-22, 1988.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE (Impresso), São Paulo, v. 45, n.1, p. 36-49, 2005.

PERONI, Vera Maria Vidal. **As redefinições da relação público/privado e implicações para democratização da educação**. Inter-ação. Goiânia, v. 35, p. 1-17. 2010.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerard R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

RUA, Maria das Graças. **Administração Pública Gerencial e Ambiente de Inovação: O que há de novo na Administração Pública Federal Brasileira**. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, I. (Org.). Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995. Brasília: UnB/ENAP, 1999.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade brasileira no Século XXI: desafios do presente**. São Paulo: Cortez, 2009.

SILVA, Sandra Siqueira. **Os impactos das políticas de expansão do ensino superior, e os seus reflexos nas relações de trabalho na educação a distância: flexibilização e precarização do trabalho docente**. REDD - Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, v. v.3, p. 1-13, 2011.

TRIGUEIRO MENDES, Durmeval. **O Governo da Universidade**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v. 47, n. 105, p. 68-90, jan./mar. 1967.



## XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

*Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad*

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Bookman, 2001.