

**XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**REESTRUTURANDO O MODELO DE UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA
PARA ATENDER AOS NOVOS DESAFIOS GERENCIAIS****OLIVAL DE GUSMÃO FREITAS JÚNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL

olival@ic.ufal.br**PETRUCIO ANTONIO MEDEIROS BARROS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL

petrucio.barros@ic.ufal.br**JOÃO CARLOS CORDEIRO BARBIRATO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL

jccb@iccv.ufal.br**MARCUS DE MELO BRAGA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL

marcus@ic.ufal.br**VICTOR DIOGHO HEUER DE CARVALHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL

vdhc@ic.ufal.br**RESUMO**

As universidades públicas brasileiras (UPBs) vêm recebendo, por parte da sociedade em geral, críticas quanto ao seu processo de gestão e têm sido pressionadas a mudar sua forma de atuação. Ainda predomina, nessas universidades, o processo de gestão remanescente de um modelo tradicional de universidade pública que prioriza as atividades de ensino e de pesquisa sem que se incentivem a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Além disso, esse modelo sobrevive em uma cultura administrativa lenta e burocratizante, que precisa ser superada. Isso demonstra a necessidade de atualizar a estrutura organizacional das UPBs de maneira a deixá-la mais ágil, flexível, eficiente e proativa. A partir de uma revisão da literatura e da experiência de gestão dos autores, este artigo tem como objetivo propor uma estrutura organizacional para as UPBs que proporcione simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna e aumento na transparência administrativa. Com isso, as UPBs poderão responder às demandas sociais com maior qualidade e eficiência, sem perder sua eficácia social. Os resultados demonstram que a adoção do modelo proposto pode contribuir, significativamente, para a melhoria dos principais indicadores de desempenho das universidades.

Palavras-Chave: Universidades Públicas Brasileiras, Estrutura Organizacional, Gestão Universitária, Gestão Baseada em Resultados.

1. INTRODUÇÃO

Grandes revoluções e mudanças nas dinâmicas sociais, culturais, econômicas, tecnológicas e políticas influenciam diretamente no processo de globalização, impondo a integração dos mercados mundiais e a criação de novos modelos de produção, além de influenciarem na sociedade por meio da homogeneização cultural e política. Diante destas mudanças, os modelos antigos de organizações, cada vez mais, perdem sua eficácia e tornam-se obsoletos e inadequados (LINDO, 1998).

Dentro desse cenário, também, está inserta a universidade, instituição responsável pela formação de profissionais de alta qualificação, seja para a atuação direta no mercado de trabalho ou na pesquisa científica. A universidade, nesse sentido, é afetada pelas incertezas internas e externas geradas pela globalização, sendo necessário repensar, de forma crítica, seu papel social.

O contexto da globalização gera novos paradigmas que, dentro da agenda de planejamento da universidade moderna, devem incluir procedimentos como o do pensamento e da prática participativa, interna e externa, garantindo a participação social e, ao mesmo tempo, fortalecendo a imagem da universidade na sociedade como uma instituição basilar pela formulação de um projeto acadêmico-administrativo integrado, focado na inovação, garantindo a pluralidade do conhecimento e as relações inter e transdisciplinares na formação profissional.

É fundamental repensar a estrutura organizacional das universidades para adaptá-las a esses novos contextos — globalização, economia do conhecimento, informatização etc. — e paradigmas — políticas do conhecimento, modelo curricular flexível, pedagogia dinâmica etc. . Esse quadro requer um novo modelo de organização e de gestão para atuar de modo eficaz nesse cenário.

As universidades públicas brasileiras (UPB), como tudo na administração pública nacional, passam por períodos de intensas transformações, resultantes de avanços tecnológicos e de significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. O modelo burocrático que evoluiu a partir da década de 1930 não atende a esse novo momento da sociedade brasileira. A gestão baseada em princípios racional-burocráticos, que representou grande avanço no passado, foi fundada na rigidez dos padrões e concentrou-se no controle dos processos, e não nos resultados.

Esse modelo, que ainda permeia a administração pública brasileira em diversas dimensões e níveis organizacionais, é gerador de burocracias que se tornaram um fim em si mesmas, com estruturas administrativas centralizadas e com serviços que não atendem aos desafios de uma sociedade baseada no conhecimento.

A universidade caracteriza-se como uma instituição conservadora por excelência, seja nas suas práticas ou seja nas suas posturas, de forma que a gestão universitária ainda é bastante centralizadora, burocrática e governamental, o que traz resistência à criação de novos modelos gerenciais para adoção interna (FINGER, 1997).

Com o novo modelo de administração pública definido no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (BRASIL, 1995), as mudanças começaram a acontecer nas universidades, uma vez que o foco e sua atenção passam a ser nos resultados e no atendimento às demandas dos cidadãos, que são os usuários dos serviços ofertados. Nesse sentido, o cidadão é a figura chave para a definição das novas estratégias para o desenvolvimento das organizações públicas, conforme esse novo modelos (ROCZANSKI, 2009).

A administração universitária passa a ter um enfoque estratégico, e não mais burocrático, funcionando como um núcleo pensante sobre o futuro da universidade, tomando decisões de acordo com dados armazenados em repositórios institucionais e viabilizados por meio de sistemas de informação modernos. Fora isso, a gestão deve pensar na relação da universidade não apenas com seus alunos, mas com a sociedade como um todo, necessitando,

para isso, de uma estratégia de *marketing* interna — para com alunos, funcionários técnico-administrativos e docentes — e externa, para com os membros da comunidade em geral, na qual está inserida (BORGES *et al.*, 2015).

Schlickmann *et al.* (2014) caracterizam a gestão universitária como aquela que se destina à análise das organizações de educação superior sob os conceitos do planejamento, da organização, da liderança, do controle e da manutenção das condições de trabalho das pessoas envolvidas com as atividades-meio e fins, usando os recursos disponíveis para atingir os resultados esperados.

No início da década de 1990, o Ministério da Educação começou a aplicar um modelo de distribuição orçamentário baseado em indicadores de desempenho para ratear os recursos entre as universidades federais — que se enquadram dentro do conjunto das UPBs. Isso criou uma competitividade entre elas na busca por melhores resultados e a necessidade de profissionalizar a sua gestão administrativa e acadêmica. Além disso, a nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB), aprovada em 1996, estabeleceu mudanças nas instituições de ensino superior, como a ampliação do seu compromisso social e como a busca por qualidade. Isso demonstra a necessidade de atualizar a estrutura organizacional das universidades federais de maneira a deixá-la mais ágil, flexível, eficiente e proativa.

A reforma universitária ocorrida no Brasil, com início na última década, possui alguns marcos referenciais baseados em outras reformas que ocorreram fora do país. Dois marcos importantes foram as Declarações de Sorbonne de 1998 e de Bolonha de 1999. Faria e Maia (2007) comentam que a reforma universitária europeia teve início por volta de 1998 quando os Ministros da Educação da Alemanha, França, Itália e Reino Unido assinaram a Declaração de Sorbonne definindo que deveria haver compatibilidade mútua entre os sistemas educacionais dos países europeus para fortalecer sua qualidade e competitividade, frente ao sistema educacional norte-americano. No ano seguinte (1999), os Ministros da Educação de 29 países da comunidade europeia reafirmaram estes princípios com a Declaração de Bolonha, que é considerada como o maior marco da reforma da educação superior na Europa.

Em 2007, foi instituído o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais que ficou amplamente conhecido como REUNI. Esse programa teve com objetivo maior ampliar o acesso e a permanência na educação superior, na graduação, aumentando a qualidade dos cursos e otimizando o uso da estrutura física e dos recursos humanos existentes nas UPBs (BRASIL, 2007, p.10).

Este artigo apresenta uma proposta de estrutura organizacional para uma UPB visando trazer simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna — e externa — e aumento na transparência administrativa. Ele descreve um estudo de caso na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), demonstrando os resultados obtidos com a modernização de sua estrutura organizacional baseada em unidades acadêmicas autônomas.

O trabalho está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica; a seção 3 descreve o modelo estrutural tradicional das UPBs; a seção 4 apresenta a metodologia do trabalho; a seção 5 discute o modelo de administração universitária proposto; a seção 6 traz uma discussão sobre os resultados alcançados; e, finalmente, a seção 7 traz as conclusões deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Trabalhos Correlatos

A reestruturação organizacional das universidades é um tema recorrente e tem atraído a atenção de diversos pesquisadores ao longo das últimas décadas. Pessoa (2000) desenvolveu um modelo de gestão para as instituições de ensino superior utilizando *Balanced Scorecard* (BSC), com o apoio das metodologias de Gerenciamento de Processos e de Custeio Baseado

em Atividades (ABC). Na arquitetura proposta, a perspectiva financeira deixa de ser um objetivo e passa a ser uma limitação. As perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento garantem o suporte aos objetivos financeiros.

Outra proposta fundamentada na metodologia BSC foi sugerida por Lima (2003), que adotou esta metodologia como ferramenta de gestão administrativa nas instituições integrantes da Associação Catarinense das Fundações Educacionais — Sistema ACAFE — por entender que ela favorece a comunicação e o entendimento das estratégias da instituição, a identificação e a alocação dos recursos para as ações necessárias e a sinergia entre as unidades de negócios. A metodologia incorporou as tratativas relacionadas ao orçamento estratégico da instituição e foi ajustada para uso em uma universidade piloto.

A UNICAMP, em 2003, objetivando organizar e melhorar seus processos administrativos, maximizar as oportunidades, atender as mudanças impostas, tratar e atender os clientes e usuários de uma forma eficaz, decidiu iniciar um projeto adotando a metodologia de Gestão por Processos como ferramenta de gestão (GEPRO, 2012). Depois de mais de dez anos de experiência com esse projeto, com diversos módulos já implantados, os autores defendem que o modelo adotado na UNICAMP pode ser replicável em outras UPBs e que a desejada modernização da gestão de negócios, públicos ou privados, pode ser obtida com essa metodologia. Nessa iniciativa, as estruturas organizacionais foram reestruturadas para atender os requisitos de inter-relacionamento e interdependências das unidades organizacionais exigidos pela metodologia de Gestão por Processos.

Já Araújo (2008) defende que a Metodologia de Gestão Orientada por Objetivos é um instrumento importante para a gestão pública por dar ênfase no acompanhamento dos indicadores mensurados, pela preferência por estruturas organizacionais enxutas e especializadas, por tratar os usuários dos serviços como clientes e por contribuir com a redução dos custos financeiros. Este conceito surgiu nos anos 80, principalmente nos países participantes da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) e ainda continua sendo parte integrante das estratégias de reformas administrativas das instituições públicas desses países.

Segundo Mainardes *et al.* (2011), as universidades precisam estar preparadas para a realidade deste século, refletindo sobre os conceitos de liberdade acadêmica, de autonomia institucional, dos processos de gestão, das estruturas organizacionais e sobre suas responsabilidades perante a sociedade. A proposta por ele apresentada é a de uma gestão descentralizada, baseada em um planejamento estratégico, em harmonia com as novas tecnologias, com mecanismo de avaliação constante, por meio da medição dos resultados e da comparação com os objetivos estabelecidos. Para Mainardes *et al.* (2011), as universidades precisam ser empreendedoras, ter capacidade para gerar um planejamento estratégico estruturado, ter objetivos acadêmicos voltados para o conhecimento e atender as demandas da sociedade e dos seus *stakeholders*.

Richartz *et al.* (2012), considerando o crescimento do BSC como ferramenta de gestão em várias instituições, utilizam o modelo original e o adequa para uso em um departamento de ensino de uma UPB. A metodologia consiste em estruturar o planejamento estratégico integrado com os objetivos de cada subárea, e associá-los aos indicadores de controle, às metas estipuladas e às ações para alcançar as metas propostas. Entretanto, trata-se de uma proposta ainda não implementada em uma UPB.

Outra proposta de reestruturação é apresentada por Pacheco *et al.* (2013), que elaboraram um modelo baseado na experiência de vários gestores, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas para identificar aspectos críticos e propor melhorias nos processos administrativos das UPBs.

Finalmente, Almeida *et al.* (2014) propõem o modelo de gestão por meio de estruturas policêntricas ou redes, adotado na Universidade Estadual da Bahia (UNEB), e afirmam ser

uma alternativa capaz de atender as demandas sociais e legais inerentes à administração pública. Segundo Almeida *et al.* (2014), a arquitetura do modelo possibilita que a estrutura organizacional criada fortaleça o relacionamento entre as pessoas, permitindo que cada unidade administrativa atenda aos seus propósitos e compartilhe de dados, de informações e de objetivos.

2.2 Desafios Gerenciais das Universidades Contemporâneas

Para Lindo (1998), a sociedade atual experimenta mudanças em diversos paradigmas —científicos, culturais, políticos e sociais— que devem ser devidamente incorporadas pela universidade no momento de rever sua missão, funções e objetivos. Assim, torna-se importante reconhecer alguns fatores que obrigam a universidade a repensar essas questões no contexto desta era:

- os meios de comunicação de massa e da internet proporcionaram novas condições, para a criação e transmissão de conhecimentos que transcendem as instituições;
- a explosão da informação científica tem impossibilitado a construção e a legitimação de visões sintéticas e totalizadoras do conhecimento atual;
- a aceleração das inovações tecnológicas e sociais trazem à discussão a correspondência entre a formação de recursos humanos qualificados e as demandas do mercado e da sociedade;
- a globalização e os processos de regionalização — Mercosul, União Europeia e Nafta — dão lugar aos espaços acadêmicos transnacionais que internacionalizam as instituições, convertendo-as em partes de uma rede mundial;
- a consolidação de um novo paradigma econômico fundamentado no uso intensivo do conhecimento coloca as universidades em uma posição estratégica; ao mesmo tempo, no entanto, esta consolidação ameaça o futuro dos egressos que não possuem o perfil adequado para posicionarem-se no mercado.

A economia baseada no conhecimento estabelece pressões sobre o Estado, sobre as organizações e sobre as pessoas. Uma dessas pressões está relacionada a investimentos em educação, uma vez que todos os setores econômicos e da sociedade são afetados por suas deficiências. Conseqüentemente, há um aumento pela cobrança de resultados mais eficientes e eficazes na gestão educacional (TAKAHASHI, 2007).

As últimas décadas foram marcadas por modelos organizacionais que emergiram diante de um novo cenário internacional. Diversos modelos foram introduzidos para ajustar as organizações à economia globalizada em um ambiente muito mais dinâmico e complexo, em que as mudanças ocorrem com maior velocidade e em que a participação do indivíduo torna-se essencial. Para atender as necessidades de transformações, foram aplicadas muitas ferramentas gerenciais utilizadas na busca da maximização da competitividade, incluindo qualidade e produtividade. Dentre as ferramentas utilizadas, destacam-se a Gestão da Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Custeio — ABC, *Balanced Scorecard* – BSC, entre outras, sustentadas pela Tecnologia da Informação (TI).

Nesse cenário, a universidade pública brasileira (UPB) tem sido questionada sobre seus objetivos, sua estrutura e sua gestão, assim como sobre a qualidade dos seus serviços e a maneira como tem utilizado os recursos provenientes da sociedade (BRYSON, 2004; ESTRADA, 2000).

As UPBs, no cenário atual, enquadram-se nas mesmas necessidades de qualquer organização. A administração universitária necessita adotar uma gestão estratégica e também uma colaboração de maior espectro com a iniciativa privada, caracterizando uma relação Universidade-Empresa mais bem desenvolvida e madura, de modo a trazer confiança e

garantias mútuas entre ambas as partes. Por um lado, as empresas detêm conhecimento de mercado, das disponibilidades de recursos para investimento em inovação e a capacidade de implementar ideias com finalidades práticas; por outro lado, as universidades concentram o conhecimento científico por meio de seus pesquisadores, possuindo uma estrutura, nesse sentido, para auxiliá-los no desenvolvimento de técnicas e de ferramentas a serem aplicadas pelas empresas nos seus processos produtivos (BERNI *et al.*, 2015).

Todavia, o desenvolvimento de uma gestão estratégica depende de uma liderança integrada e do compromisso da alta administração com a implementação de um modelo de gestão universitária alinhado às estratégias, coerente com a missão e com os valores institucionais, orientando os gestores no alcance de um objetivo comum com base em metas e indicadores de desempenho.

As UPBs devem consolidar-se como organizações pluridisciplinares, criando cursos de graduação e de pós-graduação, implementando a pesquisa, a extensão e respondendo às demandas sociais com qualidade e com eficiência, não perdendo, desse modo, a eficácia social.

É necessário repensar a missão, os objetivos e as funções da universidade para adaptarem-se a esses novos contextos e paradigmas. Essa transformação é denominada por Lindo (1998) de “reconversão universitária”. Ela é baseada em quatro dimensões de análise necessárias na busca da transformação da universidade na era do conhecimento: a dimensão dos contextos, dos paradigmas, das atitudes, das relações e da dimensão da organização e da gestão (Figura 1).

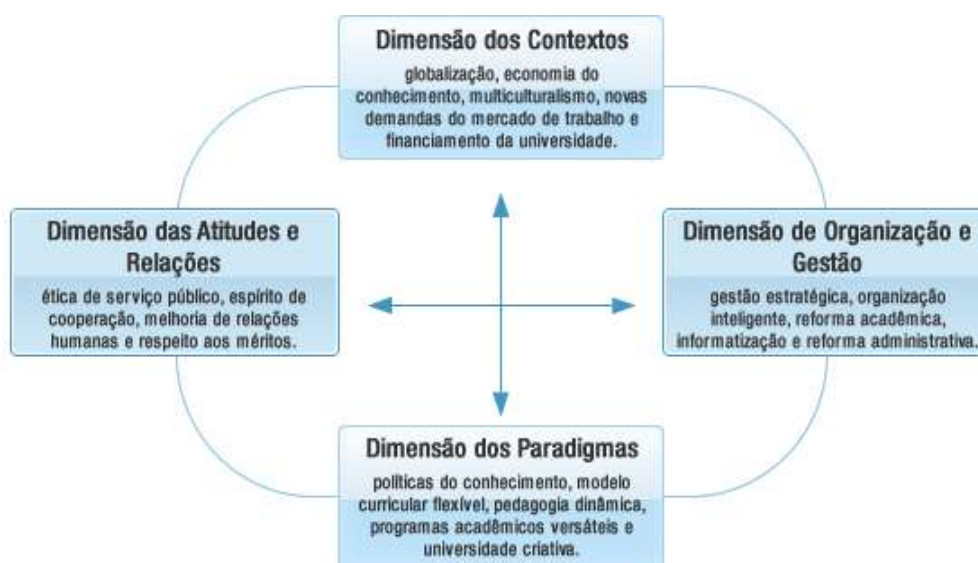


Figura 1 Dimensões da reestruturação universitária.

Fonte: Mascelani (2000).

Conclui-se que essas dimensões refletem as mudanças que ocorrem em escala mundial e afetam as organizações universitárias, observando o relacionamento entre a tecnologia da informação e as mudanças organizacionais no contexto da globalização e no contexto da inovação tecnológica acentuada.

3. O MODELO ESTRUTURAL TRADICIONAL DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

A reforma universitária de 1968 seguiu o modelo americano. Este modelo introduziu muitas inovações, como, por exemplo, a abolição da cátedra; a instituição dos departamentos como unidades mínimas de ensino e pesquisa; a implantação do sistema de institutos básicos;

o estabelecimento da organização curricular em duas etapas — básico e formação profissionalizante; o decreto da flexibilidade curricular com o sistema de créditos e a semestralidade; o estabelecimento do duplo sistema de organização — um vertical, passando por departamentos, centros e reitoria, e outro horizontal, com a criação dos colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos (SILVEIRA *et al.*, 1998).

Apesar da abertura dada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ainda predomina, na maioria das universidades públicas brasileiras, a estrutura organizacional estabelecida pela Lei Nº 5.540, de 1968, que foi revogada em 1996 pela Lei Nº 9.394, atual LDB. Essa estrutura encontra-se defasada em relação à realidade das UPBs, pois trata de um modelo que deixou as universidades públicas brasileiras com sobreposição de órgãos, duplicidade de funções e com um processo decisório muito oneroso e inadequado para os dias atuais.

Teixeira e Castro (2015, p. 250) comentam:

As IES (Instituições de Ensino Superior) funcionam como qualquer outro tipo de organização sejam elas de pequeno ou grande porte (Faculdades, Institutos ou Universidade). Todas as unidades superiores apresentam divisões departamentais, para fortalecer suas estratégias nos respectivos mercados de produtos/serviços (e de recursos considerados estratégicos).

A estrutura departamental adotada na maioria das UPBs favorece a formação de grupos de interesses isolados, o que dificulta a realização de projetos interdisciplinares ou a formação de estruturas internas alternativas mais leves e flexíveis. Nessa estrutura, algumas atividades são excessivamente centralizadas na administração superior, enquanto outras são bastante descentralizadas, gerando conflitos de orientação em processos decisórios, bem como problemas na comunicação interna. Dessa forma, essa estrutura deixa as instituições extremamente burocratizadas e com pouca flexibilidade organizacional.

A estrutura departamental do modelo universitário brasileiro nem sempre seguiu o princípio da racionalização. Os agrupamentos foram surgindo em função de afinidades pessoais, de hábitos de trabalho e até mesmo por comodismo. Essa estrutura favorece a atitudes corporativistas e não cooperativistas, o que seria desejável. Além disso, é grande o desperdício de recursos técnico-administrativos, pois cada departamento necessita de, no mínimo, uma secretaria e de uma estrutura administrativa, que demanda grande dispêndio de tempo apenas para o cumprimento de formalidades burocráticas.

Constata-se que a estrutura departamental não favorece a comunicação e dificulta o desenvolvimento de projetos e de ações calcadas nos princípios da interdisciplinaridade. Além disso, essa estrutura é um dos entraves para a realização da pesquisa e de atividades interdisciplinares. Portanto, a atividade interdisciplinar é desestimulada, visto que cada departamento considera seus docentes como parte do seu patrimônio e dificilmente consente que desenvolvam atividades que venham a beneficiar outros departamentos.

4. METODOLOGIA

A pesquisa documental e bibliográfica, apoiadas no conhecimento e na vivência dos autores que atuaram de forma ativa na reestruturação das UFAL, foram os principais procedimentos utilizados na elaboração desse trabalho.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), o levantamento de dados para uma pesquisa ocorre por meio de documentação direta e indireta. A documentação direta representa o levantamento de dados pelo pesquisador no próprio ambiente onde os fenômenos ocorrem. No caso da documentação indireta, os dados são coletados de materiais já existentes, sendo que

ela divide-se em pesquisa documental, em que os documentos pesquisados são provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações, e pesquisa bibliográfica, que é o levantamento de toda a bibliografia já publicada sobre o assunto de interesse.

A documentação direta é aqui representada pelo registro pessoal das vivências e de experiências dos autores obtidas ao longo de todo o processo de reestruturação da UFAL. Nesse sentido, essa pesquisa também pode ser considerada como um relato da atuação de seus autores em prol do desenvolvimento e da implantação da nova estrutura organizacional universitária na instituição estudada.

Por sua vez, a pesquisa documental ocorreu pela revisão dos registros e dos relatos do processo de implantação da nova estrutura presentes em relatórios de gestão, documentações de planejamentos e memoriais de reuniões dos conselhos envolvidos no processo e no âmbito da gestão institucional da UFAL.

Por fim, a pesquisa bibliográfica buscou identificar artigos, livros, monografias, dissertações e teses publicados por pesquisadores da área de Gestão Universitária que abordassem relatos de experiências similares, realizadas em outras instituições de ensino superior.

5. O MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PROPOSTO

A UFAL, até 2005, como a maioria das UPBs, seguia esse modelo baseado em departamentos. Resultantes da reunião de áreas de estudos afins, os departamentos são subordinados aos centros e congregam docentes, segundo as suas competências, visando objetivos comuns de ensino, de pesquisa e de extensão. Os Centros limitam-se a efetuar uma primeira integração entre os departamentos e a administração superior.

Nesse modelo, observou-se que as decisões mais importantes eram tomadas nos níveis: Reitoria, Conselho Universitário e Conselho de Ensino e Pesquisa. Percebeu-se, também, que as decisões de caráter administrativo ficavam a cargo da Reitoria. Assim, a participação envolvendo servidores de nível hierárquico mais baixo no processo decisório era quase nula, comprovando que a direção e o poder na Universidade centralizavam-se na cúpula da administração universitária. Além disso, percebeu-se, em muitos casos, que a chefia do departamento, cuja função era promover, coordenar e supervisionar as atividades de competência departamental, neutralizava o papel da coordenação e do próprio colegiado de curso, responsáveis pela gestão das atividades didático-pedagógicas e científicas dos cursos, devido às disputas pelo poder.

Nessa estrutura tradicional, os objetivos estratégicos e operacionais não eram associados de forma clara e/ou não eram formados em consenso, o que, muitas vezes, tornava difícil escolher as atividades que eram realizadas e as que eram abandonadas ou reorganizadas devido à falta de pontos de referência, a fim de estabelecer prioridades. Além disso, a falta de comunicação e de sincronização entre os departamentos e as coordenações de curso prejudicava a execução das atividades fins da Instituição, devido, sobretudo, à falta de clareza do papel de cada um no processo como um todo.

A partir de 1996, a UFAL começou a discutir uma nova estrutura, na qual os Centros e Departamentos foram abolidos, instituindo-se as Unidades Acadêmicas (UAs). As UAs, organizadas por áreas de conhecimento, passaram a gerir as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, administrando-as de modo autônomo, observadas as diretrizes emanadas do Conselho Universitário e a supervisão geral da Reitoria.

Foi criado um novo Estatuto para a UFAL cujo Artigo 21 estabeleceu os critérios para um departamento — ou centro — tornar-se uma Unidade Acadêmica: ter um quadro de docentes com, pelo menos, 1/3 — um terço — de seu total efetivo com titulação de mestrado ou doutorado; metade do efetivo docente estar em regime de tempo integral; oferecer, no mínimo, 1 (um) curso de graduação; oferecer curso de pós-graduação *Lato Sensu* ou *Stricto*

Sensu, com ofertas permanentes e regulares; ter grupo de pesquisa institucionalizado; ter programa de extensão institucionalizado e dispor de infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.

O novo Estatuto também estabeleceu as atribuições de responsabilidade de uma Unidade Acadêmica, além de outras definidas em seu Regimento Interno, e no âmbito de sua competência: aprovar e modificar o Regimento Interno; fazer constar no regimento as funções gratificadas no âmbito da Unidade; propor a criação, organização e extinção de cursos e programas de educação superior; elaborar projeto pedagógico de cursos de educação superior e submetê-lo à aprovação de seu Conselho; estabelecer e executar planos, programas e projetos de pesquisa e extensão; estabelecer o número de vagas de seus cursos de educação superior; propor a celebração de acordos, contratos e convênios e gerir-se administrativa e financeiramente no âmbito de sua competência.

Em 2006, foram aprovadas pelo Conselho Superior 21 — vinte e uma — Unidades Acadêmicas. Essa nova estrutura organizacional possibilitou a UFAL atender de forma mais eficaz às demandas da sociedade, por meio de projetos institucionais que resultem no processo contínuo de aperfeiçoamento do seu desempenho acadêmico. Essa nova estrutura organizacional foi expandida com o processo de interiorização da Universidade que hoje conta com três *campi*: um em Maceió, um em Arapiraca — *Campus Agreste* — e outro em Delmiro Gouveia — *Campus Sertão*.

A Figura 3 demonstra, de forma simplificada, a estrutura organizacional atual da UFAL, adotada desde 2006.

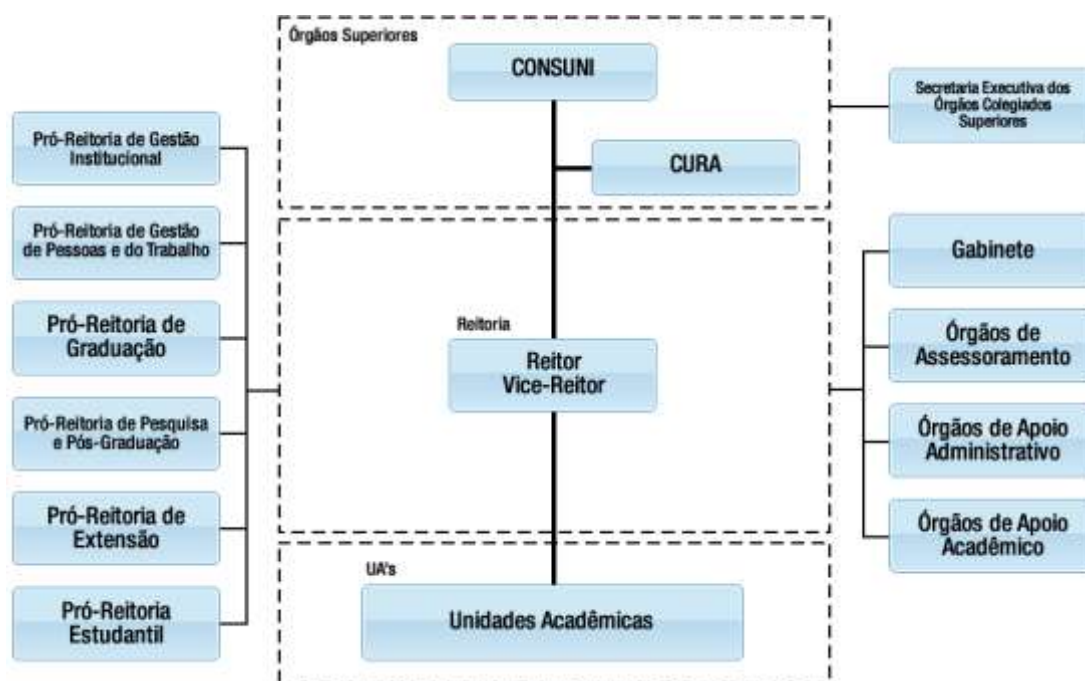


Figura 3 Estrutura Organizacional da UFAL, adotada desde 2006.

Fonte: adaptada de UFAL (2014, p. 20).

Essa nova estrutura organizacional, centrada em UAs, tem certa similaridade com as antigas faculdades. Porém, as faculdades eram unidades isoladas que não exerciam a interdisciplinaridade. A estrutura atual permite aglutinar conhecimentos afins em torno de um eixo, possibilitando o desenvolvimento de atividades integradas de ensino, de pesquisa e de extensão. Vale ressaltar que cada UA é responsável pelo seu próprio Plano de Desenvolvimento, em concordância com as políticas de ensino, de pesquisa, de extensão e de gestão estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

A implantação da nova estrutura significou, ainda, a racionalização burocrática, a melhoria na comunicação interna e o aumento na transparência administrativa, elementos fundamentais para garantir a sustentabilidade do crescimento da Instituição.

É importante salientar que Alagoas é um dos Estados que apresenta os piores indicadores socioeconômicos do Brasil. Frente a essa triste realidade, o grande desafio da UFAL é fazer o seu crescimento refletir a interação entre suas políticas institucionais e as necessidades do Estado, formar profissionais qualificados e gerar conhecimentos de interesse social que contribuam para o seu desenvolvimento.

6. RESULTADOS ALCANÇADOS

A adoção da nova estrutura organizacional trouxe melhorias significativas nos indicadores de desempenho da UFAL nos últimos anos. Esses resultados estão expressos no aumento significativo dos seguintes indicadores: número de cursos de graduação; número de alunos matriculados; número de alunos diplomados; número de cursos de pós-graduação *Stricto Sensu* e número de alunos matriculados e titulados na pós-graduação.

Esses resultados refletiram diretamente na matriz orçamentária do MEC. Com isso, a UFAL passou de um Orçamento de Custeio de Capital (OCC) de R\$ 13.965.857,00 em 2005 para R\$ 172.415.372,00 em 2014. Esses recursos foram destinados, entre outras coisas, à melhoria das condições para permanência do corpo discente. Com eles, houve um incremento na assistência estudantil, com a ampliação de bolsas de trabalho/estudo, e um maior investimento na melhoria contínua da infraestrutura e nas condições de trabalho por meio de obras, de reformas, de equipamentos de informática, de programas de manutenção e de segurança. Os gráficos apresentados nas Figuras 4, 5, 6 e 7 possibilitam a comparação de alguns indicadores de desempenho da UFAL em três momentos: em 2005, o último ano em que a estrutura organizacional antiga ainda estava ativa; em 2011, o último ano do programa REUNI; e em 2014 o último ano cujas informações já estão consolidadas. Esses dados foram coletados nos Relatórios de Gestão da UFAL nos respectivos anos.

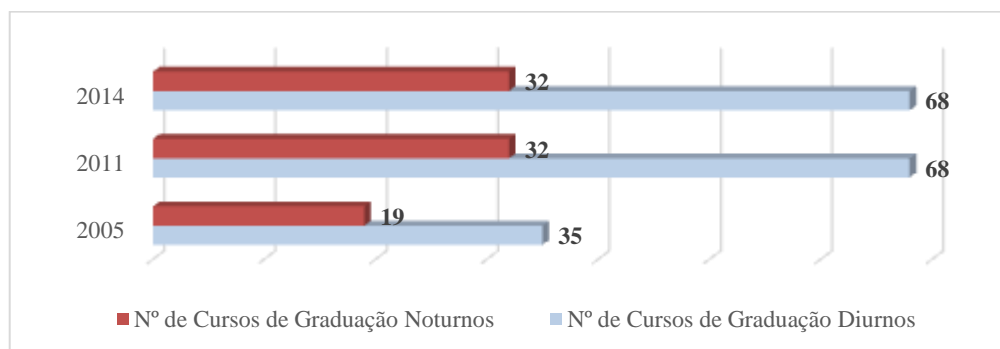


Figura 4 Evolução do número de cursos de graduação, por turno.

Fonte: adaptada de UFAL (2005, 2011 e 2014).

A Figura 4 apresenta o gráfico da evolução do número de cursos de graduação nos anos referenciados. Nele, podemos perceber que, de 2005 para 2011, a oferta de cursos de graduação noturnos passou de 19 para 32, correspondendo a um aumento de 68,42%, o que representa, em valores absolutos, um total de 13 novos cursos criados nesse intervalo. Já a oferta de cursos de graduação diurnos expandiu de 35 para 68, aumentando em 94,29%, com a criação de 33 cursos novos. Entre os anos de 2011 e 2014, percebe-se que os valores permaneceram os mesmos, dado que foi um período de consolidação e amadurecimento dos novos cursos implantados a partir de 2005.

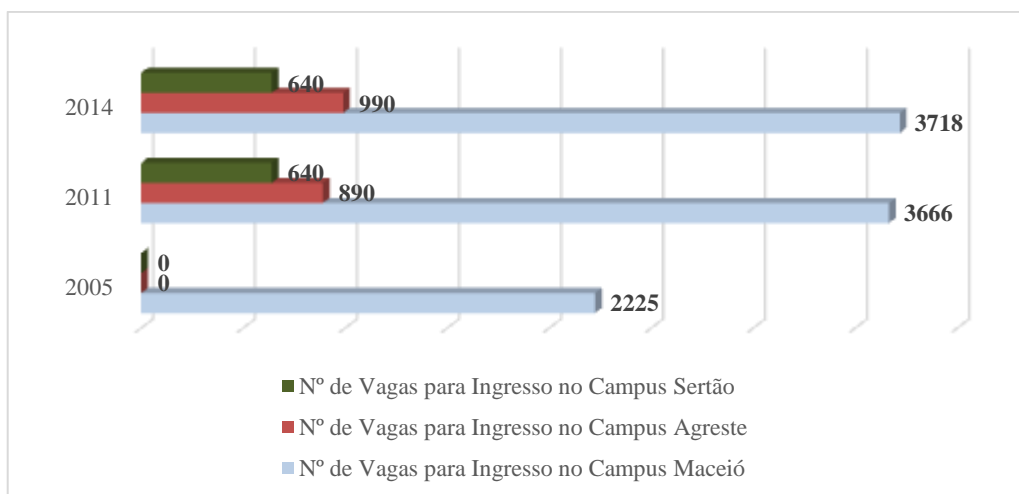


Figura 5 Evolução do número de vagas ofertadas para ingresso nos três *campi* da UFAL. Fonte: adaptada de UFAL (2005, 2011 e 2014).

A Figura 5 apresenta o gráfico de evolução das vagas ofertadas para ingresso nos 3 *campi* da UFAL. Vale ressaltar que os valores de 2005 estão zerados pelo fato de que os *campi* do Agreste — sediado na cidade de Arapiraca — e do Sertão — Delmiro Gouveia — estavam respectivamente nas fases iniciais de implantação e de planejamento. Nela, podemos perceber que, em valores absolutos, o *campus* Maceió teve um aumento notável de 68,42% no número de vagas de 2005 para 2011. Essa análise comparativa não pode ser feita para os *campi* do Agreste e do Sertão uma vez que, no período analisado, estavam em fase de criação.

No interstício de 2011 a 2014, o *campus* Maceió superou os demais em valores absolutos com um aumento de 1441 vagas para ingresso, contra 100 novas vagas no *campus* Agreste e nenhuma nova vaga no *campus* Sertão. Em termos percentuais, o maior aumento da oferta de vagas foi realizado no *campus* Agreste, com um percentual de 11,24%, seguido do *campus* Maceió que teve um aumento de 1,42%. O *campus* Sertão que não teve nenhum aumento, nesse intervalo.

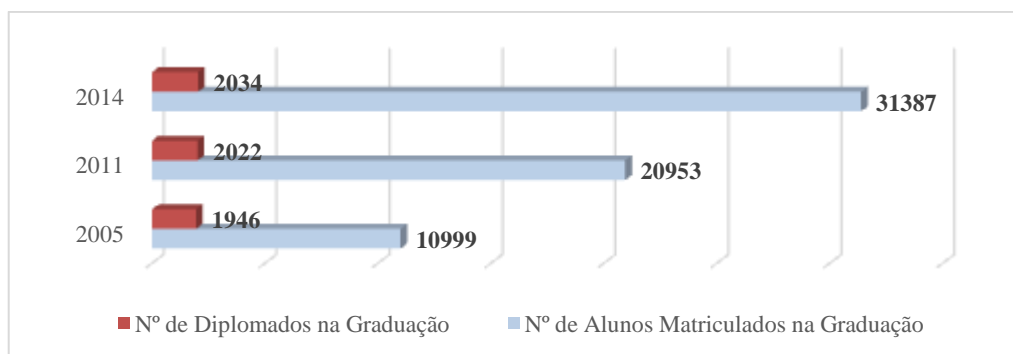


Figura 6 Evolução do número de alunos matriculados e diplomados na graduação. Fonte: adaptada de UFAL (2005, 2011 e 2014).

A Figura 6 representa graficamente a evolução do número de alunos matriculados e concluintes — diplomados — no nível de graduação, nos três anos tomados como referência. O aumento considerável na matrícula, promovido pela adesão da instituição ao programa REUNI, possibilitou que, com a oferta de novos cursos e com o advento dos cursos realizados na modalidade a distância (EaD) a partir de 2007, houvesse uma expansão de 90,5% no intervalo de 2005 a 2011 e de 59,8% no período de 2011 a 2014. Porém, a evolução do número de diplomados não reflete o aumento significativo do indicador de matrícula, devido à

duração média de conclusão dos cursos de graduação, uma vez que os ingressantes de 2011 e de 2014 só serão diplomados após o ano de 2015.

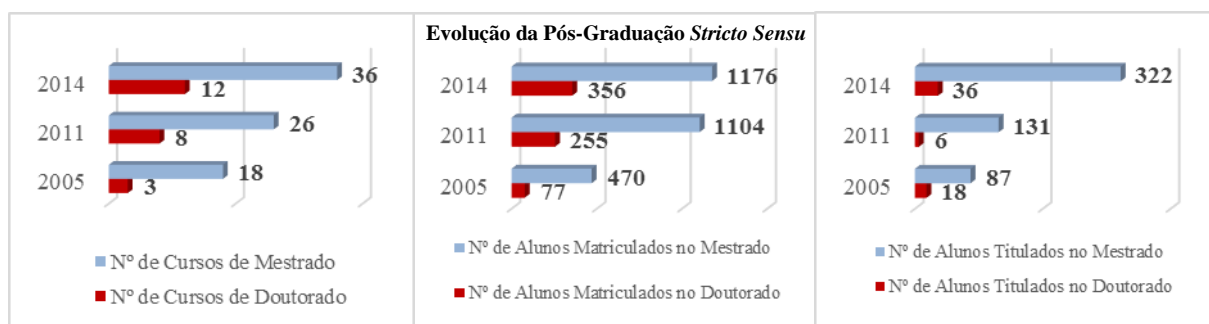


Figura 7 Evolução da Pós-Graduação *Stricto Sensu*.

Fonte: adaptada de UFAL (2005, 2011 e 2014).

Os gráficos da Figura 7 mostram a evolução da pós-graduação *Stricto Sensu*. Percebe-se que todos os indicadores — o número de cursos ofertados, o de alunos matriculados e o de titulados — melhoraram com relação ao ano de 2005. O número de cursos de mestrado e de doutorado entre 2005 e 2011 aumentou de 44,44% e 167,67% respectivamente; já entre 2011 e 2014 o aumento foi menor, com 38,46% e 50% respectivamente.

O número de alunos matriculados no doutorado teve um crescimento superior ao do mestrado: entre 2005 e 2011, o percentual de alunos matriculados no doutorado aumentou em 231,17% e no mestrado 134,89%. Entre 2011 e 2014, esse crescimento foi de 39,61% para o doutorado e de 6,52% para o mestrado.

Finalmente o número de alunos titulados na pós-graduação no período entre 2005 e 2011 teve uma redução de 66%, mas no período de 2011 e 2015 houve um aumento de 500%. Por fim, o número de alunos titulados no mestrado aumentou nos dois intervalos observados, com 50,57% no primeiro e 145,8% no segundo período.

Todos esses resultados positivos, referentes aos períodos analisados, são frutos da superposição de diversos fatores que possibilitaram a reestruturação organizacional da universidade, por meio de um trabalho coordenado de construção dos novos fundamentos de atuação nas esferas do ensino, pesquisa e extensão, possibilitando o cumprimento da missão social da Instituição.

A reforma administrativa e acadêmica imposta pelo novo Estatuto, que extinguiu os Centros e Departamentos instituindo as UAs, trouxe na prática a implementação de uma série de ações, visando modernizar e adequar a UFAL ao novo contexto econômico, político e social.

A adoção das UAs aumentou a eficácia no desenvolvimento das atividades fins da Instituição e o desenvolvimento de uma postura organizacional voltada para o cumprimento da missão e dos objetivos institucionais. Com esse modelo a UFAL buscou implantar na sua estrutura, mudanças que trouxessem simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna e aumento na transparência administrativa.

7. CONCLUSÕES

A UPB vive atualmente um período que exige mudanças capazes de torná-las mais flexíveis e transparentes. Nesse sentido, a gestão universitária precisa adotar novas práticas administrativas que atendam à necessidade de uma sociedade baseada no conhecimento, permitindo cumprir sua função social com efetividade.

A nova estrutura organizacional adotada pela UFAL tem atendido às exigências de uma sociedade baseada no conhecimento, estimulando e favorecendo a realização de

atividades interdisciplinares que colocam em prática a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

As potencialidades desse novo modelo são: (i) definição de papéis e de funções dos principais atores (direções e coordenações de ensino, pesquisa e extensão); (ii) fortalecimento e responsabilização das coordenações de cursos e (iii) gestão central e das UAs focadas no planejamento estratégico e busca de resultados.

Todavia, alguns ajustes precisam ser realizados para a consolidação do modelo:

- Mudança de cultura dos atores, pois persiste a falta de comprometimento de diretores e coordenadores com o planejamento estratégico e com os resultados das UAs.
- Adoção de projetos integradores dentro dos Planos Pedagógicos Curriculares dos cursos de graduação, visando implementar a tríade ensino-pesquisa-extensão, experiência já implantada com êxito nos cursos do *Campus Agreste*;
- Incentivo no âmbito das UAs de pesquisas aplicadas com impacto social e que gerem patentes, conectando a comunidade acadêmica ao setor produtivo;
- Profissionalização da gestão em todos os níveis: administração central, direção das UAs e coordenações de curso.

Observa-se que, com as mudanças estruturais realizadas, a instituição pode responder às demandas sociais com maior qualidade e eficiência, sem perder a sua eficácia social. Para a UFAL, esse desafio constitui-se na capacidade de formar profissionais qualificados bem como realizar pesquisas de interesse social e na realização de ações de extensão que contribuam para o desenvolvimento regional e nacional.

Entretanto, sabemos que não basta apenas mudar o organograma de uma UPB para aprimorar seus indicadores. Existem diversos fatores que precisam ser equacionados para que uma instituição melhore seus resultados. Há também a necessidade de investir em tecnologia da informação, na capacitação do pessoal de apoio, na formação de líderes e adotar o processo de gestão estratégica. Entretanto, o somatório dessas ações poderá conduzir a universidade a realizar sua visão de futuro e a atingir seus objetivos organizacionais com maior efetividade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. J. L.; SILVA, J. A. S. A inserção de estruturas policêntricas na gestão pública: um olhar sobre o modelo adotado pela universidade do Estado da Bahia – UNEB. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 4, n. esp., p. 183-193, 2014.

ARAÚJO, J. F. A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiência recente. In: *Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 2008.

BERNI, J. C. A.; GOMES, C. M.; PERLIN, A. P.; KNEIPP, J. M.; FRIZZO, K. Interação universidade-empresa para a inovação e a transferência de tecnologia. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 8, p. 258, 2015.

BORGES, G. R.; DOCKHORN, M.; BIAVATTI, V. Novas formas de relação com a sociedade por meio da identificação de atributos que compõem a personalidade da marca de uma IES. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, v. 8, n. 1, p. 25-44, 2015.

BRASIL. *Diretrizes Gerais*. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, Ministério da Educação, 2007.

BRASIL. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Brasília, 1995.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3. ed. Jossey Bass, 2004.

ESTRADA, J. S. *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FARIA, D. S.; MAIA, D. M. A Universidade Nova do Brasil e o Processo de Bologna da Comunidade Européia: uma comparação entre dois projetos. In: *Anais do II Congresso Nacional de Estudios Comparados en Educación*, Buenos Aires, 2007.

FINGER, A P. *Gestão de Universidades: novas abordagens*. Champanhat, 1997.

GEPRO. *Gestão por processos: a aplicação da gestão por processos nas diversas áreas da UNICAMP*. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário. Campinas, SP: UNICAMP/PRDU, 2012.

LINDO, A. P. *Políticas del conocimiento: educación superior y universidad*. Buenos Aires: Biblos, 1998.

LIMA, de M. A. *Uma Proposta do Balanced Scorecard para a Gestão Estratégica das Universidades Fundacionais de Santa Catarina*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Junho, Florianópolis, 2003.

MAINARDES, E.W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. The process of change in university management: From the 'Ivory Tower' to Entrepreneurialism. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, n. 33 E, p.124-149, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 7. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

MASCELANI, N. T. G. *Configuração de sistema de informações integrado entre as unidades da universidade do contestado-UnC no âmbito acadêmico de cursos de pós-graduação Lato Sensu*. Dissertação (Mestrado em Administração - Programa de Pós-Graduação em Administração), UFSC, Dezembro, 2000.

PACHECO, A. S. V.; RISSI, M.; PACHECO, A. S. V.; STELZER, J.; ALMEIDA, M. S.. Proposta de melhoria no desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 6, n. 1, p. 42-59, 2013.

PESSOA, M. N. M. *Gestão das Universidades Federais Brasileiras – Um Modelo Fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Julho, Florianópolis, 2000.

RICHARTZ, F.; KRÜGER, M.; BORGERT, A.; PETRI, S. M. O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 5, n. 3, p. 1-22, 2012.

ROCZANSKI, C. R. M. *Universidade Pública e Accountability: O caso da Universidade do Estado de Santa Catarina UDESC*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, UFSC, Fevereiro, Florianópolis, 2009.

SCHLICKMANN, R.; OLIVEIRA, M. R. S. MELO, P. A. Administração Universitária: desenvolvendo o campo científico no Brasil. *Revista de Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, v. 7, n. 3, p. 160-181, 2014.

SILVEIRA, A.; COLOSSI, N.; SOUSA, C. G. *Administração Universitária: estudos brasileiros*. Florianópolis: INSULAR, 1998. 234 p.

TAKAHASHI, A. R. W. *Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino*. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

TEIXEIRA, J. F.; CASTRO, L. M. Questões de Governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitaria na America Latina – GUAL*, v. 8, n. 2, p. 237-257, 2015.

UFAL. *Relatório de Gestão de 2005*. Pró-Reitoria de Gestão Institucional, Universidade Federal de Alagoas, 2005.

UFAL. *Relatório de Gestão de 2011*. Pró-Reitoria de Gestão Institucional, Universidade Federal de Alagoas, 2011.

UFAL. *Relatório de Gestão de 2014*. Pró-Reitoria de Gestão Institucional, Universidade Federal de Alagoas, 2014.