



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS/REUNI: UM ESTUDO DE CASO

Rosenildes Lacerda - UFS

Florence Heber - UFS

Maria Teresa Gomes Lins - UFS

RESUMO

O presente estudo tem como finalidade analisar os impactos do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal de Sergipe (UFS). A pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória e a estratégia utilizada foi a de estudo de caso único. Os dados foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com seis gestores da alta administração participantes da implantação do REUNI na UFS. Os resultados mostram os principais desafios enfrentados e os efeitos decorrentes da implantação do programa. A aprovação do REUNI na UFS, assim como nas demais instituições universitárias federais do País, não ocorreu imune a polêmicas e discussões. Dificuldades para atingir as metas também foram observadas, no entanto, as melhorias suplantam-nas, pois houve, na graduação, aumento da ordem de 34,9 % na oferta de vagas e de 28,6 % no número dos cursos (hoje a UFS possui 117 opções de curso), impactando no crescimento de 69,2% de matriculados. O quadro docente elevou-se em 77,2% e 64% do total são doutores. Houve crescimento na pesquisa, extensão e pós-graduação e grandes investimentos foram realizados na infra-estrutura, mas persistem problemas relacionados às condições de ensino, tais como salas de aula, turmas com número muito grande de alunos, qualidade de serviços na Biblioteca, Restaurante Universitário, dentre outros.

Palavras-chave: Administração Pública. Gestão Universitária. REUNI.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história as universidades ocuparam lugar de destaque para o desenvolvimento econômico e social dos países. Assim, é sempre oportuno abordar esse tema, uma vez que as transformações globais que estão ocorrendo na atualidade implicam em mudanças em todos os setores da sociedade e em todas as áreas do conhecimento e tendem a provocar mudanças nas organizações do mundo corporativo, incluindo as instituições universitárias (COLOSSI; BERNARDES, 2007).

Esse ciclo contínuo de mudanças aliadas a própria complexidade destas instituições tendem a impactar na sua gestão, pois para Tamayo (2007), a produção e gestão de serviços educativos, incluindo a Educação Superior são muito complexas e possuem características muito particulares.

Nessa perspectiva, fica evidente que a aplicação de teorias organizacionais tradicionais não atendem a nova realidade das universidades, uma vez que a universidade brasileira passa por profundas transformações e redefinição de seu papel, em função das mudanças exigidas pela sociedade atual, onde esta passa a exercer um papel estratégico para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Assim, as tendências e as políticas de educação superior ganham o conceito de inclusão social, levando o governo a repensar o papel da universidade, passando este a desenvolver políticas educacionais que possibilitem um maior acesso da população a essas instituições.

É nesse contexto que o governo brasileiro cria, em 24 de abril de 2007, o programa de Apoio aos Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades federais - o REUNI-, que tem como objetivo principal criar condições de ampliação de acesso e permanência ao ensino superior, bem como um melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos das universidades federais. A proposta foi a elevação da taxa gradual dos cursos presenciais de 72% para 90%, além da relação de professor aluno de dez para dezoito nos cursos presenciais no prazo de cinco anos a contar da data de cada plano, e do aumento médio das matrículas em 20% (BRASIL, 2007a).

Segundo esse decreto, o programa foi formulado a partir de seis dimensões, que são: garantir as universidades condições necessárias para ampliação do acesso da educação superior; assegurar a qualidade por meio da inovação acadêmica; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino, a graduação, a pós-graduação, a educação básica, e a educação profissional e tecnológica.

De acordo com Lugão *et al.* (2010, p. 2), o REUNI passa a ser a grande política do governo federal para o ensino superior no país, “traduzido como um programa de ampla dimensão ao mesmo tempo acadêmico político e estratégico”. Estes fatores devem trazer grandes impactos à gestão dessas instituições, uma vez que o financiamento das IFES estará vinculado ao alcance de rígidas metas pactuadas (CISLAGHI, 2010).

Dessa forma, este estudo pretende fazer um diagnóstico mais detalhado no que se refere aos impactos causados pelo programa REUNI, especificamente na Universidade Federal de Sergipe (UFS).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fundamentos e pressupostos apresentados nesta seção têm por objetivo permitir que essa pesquisa seja analisada dentro de um contexto teórico, com base em publicações e estudos realizados sobre o tema. Serão abordados a Gestão Universitária e o Modelo Gerencial nas Universidades Públicas e, em seguida, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI.

2.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Segundo Souza (2009, p. 27), abordar a gestão universitária constitui-se em um espaço especial de estudo, tendo em vista as universidades estarem passando por um momento de “grandes transformações políticas e administrativas, aumentando assim as incertezas que refletem diretamente nas atividades acadêmicas e, conseqüentemente, nas questões pertinentes às teorias universitárias”.

As transformações globais ocorridas nas últimas décadas, os avanços na ciência, além do intenso desenvolvimento tecnológico têm trazido constantes desafios às organizações, incluindo as universitárias, no sentido de adaptarem-se ao ambiente no qual estão inseridos. (SOUZA, 2009).

Todas estas transformações, aliadas à própria complexidade destas instituições exigem, segundo Tamayo (2007, p. 12), uma gestão diferenciada das demais organizações, uma vez que a gestão e a produção dos serviços educativos que inclui a educação superior é um serviço muito complexo com características particulares “que invalidam qualquer teoria de gestão empresarial vigente”.

No entanto, como observa Meyer Jr. e Meyer (2011), a falta de uma teoria específica e adequada para essas instituições tem levado seus gestores a importar modelos de gestão utilizados no ambiente empresarial como forma de encontrar maior rapidez e excelência organizacional. Porém, estes autores colocam que essa prática pouco contribui para o sucesso dessas organizações, pois trata-se de um tipo de organização complexa com características específicas, que limitam ou impedem a utilização de práticas gerenciais oriundas das empresas, e que são ineficazes quando utilizadas nesse contexto.

Nesta perspectiva, Souza (2009) afirma que deve-se considerar a gestão de universidades públicas como tema e ir em busca das suas especificidades. Pois embora haja muitas semelhanças entre a gestão de empresas e gestão universitária no que tange alguns aspectos administrativos, ambas são bastante distintas, principalmente quando se trata das públicas federais, que possuem características bastante específicas.

Por essa razão, autores como Meyer Jr. e Meyer (2011) defendem a profissionalização da gestão acadêmica como uma necessidade que poderá ajudar estas instituições educacionais a obter melhores resultados. Para tanto, defendem o desenvolvimento de uma teoria própria que atenda às especificidades dessas instituições e que deem conta das suas múltiplas funções, que embora sejam interdependentes, requerem uma organização diferenciada nas funções de ensino, pesquisa e extensão.

Souza (2009) destaca que nas últimas décadas diversos fatores contribuíram para aumentar ainda mais a complexidade que já é peculiar à essas instituições. Dentre esses fatores, o autor destaca as mudanças ocorridas no campo político, econômico e social. Ainda segundo esse



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

mesmo autor, todas essas mudanças têm exigido uma mudança de paradigma no modo como essas organizações são geridas.

Dentre as mudanças externas (políticas e sociais) destacam-se as décadas de 60 e 70, a reforma universitária de 1968, que provocou, segundo Souza (2009, p. 48), uma mudança radical no ensino superior brasileiro; também merece destaque o movimento das Diretas Já na década de 80, contribuindo para o movimento pelas “diretas já nas universidades federais”.

Porém, foi na década de 90 que os impactos na gestão universitária tornaram-se mais evidentes. Destaque especial para a Reforma do Aparelho do Estado realizada no governo de FHC pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Bresser Pereira, uma vez que a universidade passa a ser caracterizada como uma Organização Social (OS) (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Ainda nessa mesma década, ocorrem outros fatores que talvez sejam os mais impactantes para a gestão universitária. Um deles é a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LEI Nº 9394/ 96), a “nova” LDB, que traz uma série de mudanças para a educação brasileira e a própria exigência do mercado por uma mão de obra mais qualificada; e, na década passada a criação da Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a implantação do REUNI.

Todos esses eventos externos contribuíram para ampliar ainda mais a complexidade da gestão nessas instituições, em decorrência da implantação de Programas Educacionais bastante complexos. Além disso, as instituições universitárias vem sendo influenciadas pelo ambiente dinâmico e altamente competitivo, como também pela crescente democratização da sociedade e as transformações sociais, políticas e tecnológicas mais recentes (COLOSSI; BERNARDES, 2008).

2.2 O MODELO GERENCIAL NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS

O gerencialismo ou a “nova gestão pública” é implantada no Brasil na década de noventa, pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado Bresser Pereira, durante o primeiro mandato de FHC. Esse novo modelo de administração pública, com claras intenções de flexibilizar e reduzir a intervenção direta do Estado em diversos setores e serviços públicos, tem como pressuposto básico a reorganização interna dos órgãos de governo, bem como uma nova articulação entre os setores público/privado e as organizações do chamado terceiro setor.

Sem dúvida, as mudanças trazidas por esse novo modelo de gestão interferem na estrutura e gestão das organizações públicas, inclusive na universidade. No modelo gerencial as instituições universitárias passam a ser definidas não mais como uma instituição social, mas como uma organização social. Como tal incorpora-se à categoria de serviços não exclusivos do Estado.

Para Chauí (2003, p. 6), ocorrendo essa diferenciação a universidade passa a ser regida por contratos de gestão e passa a ser avaliada por índices de produtividade através de uma gestão menos controlada, sendo, portanto, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional, ou seja, pela “particularidades dos meios e objetivos”.

Dentro desse novo contexto, o que se observa é uma gestão muito mais comprometida com metas e resultados e cada vez mais desvinculada dos processos. Sendo assim, a pergunta que se faz é a seguinte: Será que estas instituições estavam preparadas para tantas mudanças em tão curto espaço de tempo?



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Para Araújo e Pinheiro (2010), esses “novos mecanismos de gestão” tendem a gerar impactos na gestão das universidades, uma vez que há uma prevalência da cultura burocrática nestas instituições. Assim, migrar de um modelo para o outro tem sido um grande desafio para essas instituições, tendo em vista que o novo modelo baseado na gestão por resultados, exige uma mudança radical de paradigma da gestão pública, incluindo as instituições universitárias.

Souza (2009) admite que uma das vantagens do modelo gerencial é a possibilidade de participação da sociedade no processo decisório, uma vez que o controle antes restrito apenas ao administrador impossibilitava uma participação mais ativa da sociedade, desde que esse controle restringia-se a procedimentos através de órgãos de controle internos.

Assim, a gestão dessas instituições passa a ser determinada por um conjunto de metas e indicadores a serem alcançados (LÉDA; MANCEBO, 2009). Para estas autoras, o foco dessa relação contratual é o resultado a ser alcançado. Observa-se, portanto, que a ideia presente nessa nova concepção altera substancialmente a forma de gestão destas instituições.

Neste sentido, Araújo e Pinheiro (2010) afirmam que esse novo modelo de gestão é dotado de maior flexibilidade, portanto, mais eficiente na alocação de recursos que o antigo modelo, uma vez que possibilita a parceria público-privada, diferente do modelo burocrático que estava preso a regras e normas estabelecidas.

Porém, esse ponto de vista é bastante diverso entre os pesquisadores. Muitos deles, inclusive Cislighi (2010), discordam por acreditar que essa diversificação das fontes de financiamento tende a provocar a mercantilização da universidade pública, ou seja, pode levar a universidade para um processo de privatização. No entanto, apesar da existência desta possibilidade, a última década foi caracterizada por governos que tiveram como marca de gestão “uma mão mais forte do Estado” na economia, apesar das privatizações no final dos anos 90 e de uma certa revisão de rota tendendo mais a incorporação do setor privado em serviços públicos em anos recentes.

Na década anterior, o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das universidades Federais – REUNI – constitui-se um marco em termos de política pública voltada à educação superior, como será visto na sequência.

2.3 PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS – REUNI.

Em consideração à ideia de destinar um papel estratégico às universidades – como meio para o desenvolvimento social e econômico do país -, foi criado, pelo governo federal, através do decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007, o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007a).

Vale lembrar que este decreto foi instituído pelo governo Lula e faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, que possui mais de quatro dezenas de medidas, sendo “dirigido especificamente às IFES, cujo o histórico merece apreciação mais detida”(ANDRADE, *et al.*, 2011).

É importante destacar que a criação desse Programa foi uma das estratégias do governo federal para expandir o ensino superior no país, uma vez que o Brasil ainda apresentava um desafio neste campo, desde que o acesso de jovens entre 18 e 24 anos a essas instituições possuía um percentual muito baixo se comparado a outros países; principalmente aqueles oriundos das camadas mais baixas da população.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Dados do Censo da Educação Superior (2010), revelam que o número de matrículas nos cursos de graduação, aumentou 110% de 2001 a 2010, sendo de 7,1% entre 2009 e 2010, anos de vigência do REUNI. Esses dados mostram que a educação superior no país cresceu bastante durante a década de 2010.

Ainda segundo este documento, alguns fatores podem ter contribuído para este crescimento: do lado da demanda pode-se destacar o crescimento econômico do país nos últimos anos, que provocou uma busca do mercado por uma mão de obra mais especializada. Do lado da oferta pode-se perceber um desenvolvimento de políticas públicas voltadas para o financiamento (bolsas e subsídios) aos alunos, como programa Fies e Pró-Uni, além do aumento da oferta de vagas na rede federal, em instituições privadas, como também a interiorização da universidade.

A expansão da oferta também teve grande impulso devido aos novos formatos de cursos que têm sido adotados, como os cursos à distância e os cursos voltados à formação profissionalizante de nível superior, chamados tecnológicos (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010). Porém, mesmo com o significativo aumento das vagas o ensino superior, o acesso às instituições públicas de ensino no Brasil ainda representa um desafio.

Assim, o REUNI define como um dos seus objetivos dotar as universidades federais das condições necessárias para a ampliação do acesso e permanência na educação superior e um maior aproveitamento da estrutura física e humana existentes.

Dessa forma, este Programa tem como meta global a elevação da taxa gradual dos cursos presenciais de 72% para 90%, e da relação de professor/aluno de dez para dezoito nos cursos presenciais no prazo de cinco anos, a contar da data de cada plano; além do aumento médio das matrículas de 20% (BRASIL, 2007a).

No entanto, segundo Tonegutti e Martinez (2007), a meta de 90% de diplomação estabelecida pelo REUNI é uma meta irreal e não condiz com a realidade educacional, pois nem mesmo os países europeus conseguiram atingir esse patamar. Até hoje, somente o Japão conseguiu atingir essa meta.

Quanto às diretrizes para a apresentação de propostas no âmbito do REUNI, houve uma exigência ao lado das metas quantitativas dispostas no decreto nº 6.096/2007 pelo SESU/MEC, de que a reestruturação e a expansão garantam também a manutenção da qualidade acadêmica. Além desses aspectos, há outros dispostos no mesmo diploma legal que devem ter tratamento prioritário pelas universidades, entre eles destacam-se:

- A flexibilidade curricular nos cursos de graduação para que permita a construção de itinerários formativos diversificados para que conduzam e facilitem a mobilidade estudantil.
- A oferta de formação e apoio pedagógico aos docentes da educação superior que permitam a utilização de práticas pedagógicas modernas e o uso intensivo e inventivo de tecnologias de apoio à aprendizagem.
- A disponibilidade de mecanismos de inclusão social, a fim de garantir igualdade de oportunidade de acesso e permanência na universidade pública a todos os cidadãos.

Dessa forma, as propostas devem atender a seis necessidades ou dimensões que precisam melhorar nas universidades públicas federais, que são:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

- Ampliação da oferta de educação superior pública com o aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno, redução das taxas de evasão e ocupação de vagas ociosas; Reestruturação acadêmica - curricular, com a revisão da estrutura acadêmica buscando a constante elevação da qualidade, reorganizando os cursos e diversificando as modalidades de graduação;
- Renovação pedagógica da educação superior, articulando educação superior com educação básica, profissional e tecnológica, atualizando metodologias (e tecnologias) de ensino-aprendizagem;
- Mobilidade intra e inter-institucional, promovendo ampla mobilidade estudantil mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de educação superior;
- Compromisso social da instituição, com políticas de inclusão e extensão universitária, programas de assistência estudantil;
- Suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação, articulando graduação com pós-graduação.

Nas diretrizes, consta que o REUNI não adota um modelo único para graduação, pois respeita a autonomia universitária e a diversidade das instituições (BRASIL, 2007b). Porém, autores como Tonegutti e Martinez (2007) que não são favoráveis à proposta do REUNI, acreditam que alguns pontos mencionados nas Diretrizes do REUNI, apesar de afirmar não interferir na autonomia das universidades prejudicaram discentes, docentes e instituições.

No entanto, logo no primeiro ano, todas as 53 universidades federais aderiram as proposta do REUNI que foi estabelecida através de um acordo de metas (BRASIL, 2008). Porém, como consta nas Diretrizes do REUNI, o financiamento está condicionado à consecução de metas preestabelecidas.

Percebe-se que o programa REUNI está envolto de grandes discussões. No entanto, ainda é muito cedo para chegar a conclusões definitivas, uma vez que a sua implantação é bastante recente e, portanto, o mais importante nesse momento é desenvolver estudos para que se possa compreender melhor as alterações que vêm ocorrendo nas universidades após a implantação do REUNI. E este é um dos objetivos deste artigo.

3. PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Este estudo pode ser classificado como qualitativo e pode ainda ser classificado como sendo exploratório, tendo em vista que o REUNI é uma realidade empírica bastante recente com escassa literatura disponível. Esta pesquisa também pode ser considerada como descritiva que, segundo Gil (2009), tem como objetivo principal a descrição de uma população ou fenômeno, sendo, portanto, uma das pesquisas mais solicitadas por organizações, incluindo as instituições sociais.

De acordo com Yin (2001, p.105), “a coleta de dados para estudo de caso pode se basear em muitas fontes de evidência”. Para fins deste estudo, em relação ao processo de coleta de dados, foram utilizados os métodos de pesquisa documental, bibliográfica, consubstanciadas com entrevistas com 6 gestores da alta administração que participaram da implantação do REUNI, a partir de roteiro estruturado.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

São muitas as contribuições de documentos para os estudos de caso, dentre elas valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001). Dessa forma, foram analisados documentos do governo Luís Inácio Lula da Silva, incluindo Relatórios, Decretos, Propostas, entre outros.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Em consonância com os objetivos da pesquisa, apresenta-se inicialmente os impactos e transformações ocorridas na UFS, as metas previstas e realizadas e a implantação do programa, segundo a avaliação dos gestores e os registros em documentos citados.

4.1 OS IMPACTOS DO REUNI NA EXPANSÃO/TRANSFORMAÇÃO DA UFS

Com base nas evidências coletadas em documentos da Instituição, na década de 1980 ocorre o início da transformação gradativa da universidade, com a sua instalação no campus de São Cristóvão, na Grande Aracaju (que em 1987 passou a se chamar “Cidade Universitária José Aloísio de Campos”). Em 1984 houve a criação do Campus da Saúde Prof. João Cardoso do Nascimento Júnior, em Aracaju. A instalação de novos campi (Campus Prof. Alberto Carvalho, em 2006, Laranjeiras, em 2007 e Lagarto, em 2011) marca o início do processo de expansão da Universidade Federal de Sergipe. Para dar apoio a essa expansão, em 2007 houve a adesão ao programa REUNI. Este programa foi aprovado na Universidade Federal de Sergipe – UFS em 25 de outubro de 2007 através da Resolução nº 40/2007/CONEP onde consta objetivo, meta, compromisso social, propostas de mudanças para discentes, docentes, aspectos acadêmicos, relação graduação e pós-graduação, além disso, foi feita a alocação dos recursos disponibilizados pelo REUNI.

Nesse ínterim, é possível observar que a universidade já possuía um plano de expansão anterior ao REUNI, que data de 2004. Esse plano de expansão demonstra um interesse de crescimento da instituição, pois foram feitas algumas parcerias com o Estado, Tribunal de Justiça e Petrobras onde foi possível conseguir recursos investidos em oito laboratórios e bolsas para pesquisadores da área de petróleo e gás, na construção de prédios para execução de aulas, além de investimentos na extensão universitária.

O REUNI tinha como grandes metas para as Universidades: alcançar ao final de 2012 a proporção de 18 alunos por professor e elevar a taxa de sucesso na graduação (diplomados) em 90%. Na UFS, em 2006, o indicador era de 22,8 alunos por professor e, em 2012, tem-se uma média de 22,4 alunos por professor. Assim, pode-se verificar que a meta estipulada (18 alunos por professor) na proposta REUNI/UFS ainda não foi alcançada, necessitando que sejam contratados mais professores para atingir o patamar desejado. A segunda grande meta do REUNI/UFS era elevar 58% (em 2006) para 90% o número de diplomados nos cursos de graduação. Entretanto, essa taxa não cresceu na mesma proporção do número de ingressantes, pois houve uma queda na taxa de diplomação nos anos de 2009, 2010 e 2011, tendo como principal motivo a elevação do número de alunos matriculados. Porém, em 2012, já mostrou sinais de melhora, saiu de 47% para 50%.

Quando da elaboração da proposta REUNI a UFS ofertava 4070 vagas e 64 opções de cursos, sendo 1.085 dessas vagas distribuídas em 22 cursos noturnos. Até 2012 foram previstas 4.885



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

vagas nos cursos presenciais sendo 1.805 no período noturno. No entanto, foram ofertadas em 2012 o quantitativo de 5.490 vagas em cursos de graduação presenciais e 117 opções de cursos de graduação e assim superou a meta estabelecida no REUNI. Quanto às vagas noturnas, nesse mesmo período foi ofertado o quantitativo de 1.705 vagas, apesar da meta de 1.805 vagas pretendida pelo REUNI.

Com relação à redução da taxa de evasão na UFS, algumas medidas foram estabelecidas na proposta, dentre elas: ofertarem períodos especiais de verão e inverno disciplinas consideradas bloqueadoras para o desenvolvimento curricular dos alunos, aceitar que o aluno com média igual ou superior a sete possa se matricular em mais disciplinas do que rege o projeto pedagógico do curso. É permitido também que o aluno possa fazer aproveitamento de estudos e ser aprovado mesmo sem a frequência de 75% desde que consiga média igual ou superior a sete, entre outras coisas. No entanto, mesmo com todas as medidas essa meta não foi alcançada, a taxa de evasão na instituição ainda é bastante alta.

No que tange à reestruturação curricular a proposta da UFS previu maior flexibilidade para que, além das matérias obrigatórias, aquelas fundamentais a cada curso, o currículo possa ter disciplinas optativas de caráter interdisciplinar, além de um percentual de créditos que o aluno pode utilizar em atividades complementares: os chamados créditos eletivos que já vigoram nos cursos. Outras estratégias para alcançar essa reestruturação foi o incentivo a monitoria, a criação de bacharelados e licenciaturas em áreas interdisciplinares.

Como compromisso social a UFS tinha estabelecido na proposta, entre outras, as seguintes metas: a) isenção da taxa de vestibular a estudantes de baixa renda de escolas públicas; b) ampliação do número de estudantes no ensino superior através da elevação do número de vagas nos cursos; maior divulgação dos cursos oferecidos pela UFS e c) disponibilização de mais espaço para aulas e eventos acadêmicos.

Outro ponto da proposta visava à promoção da mobilidade intra e interinstitucional mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre cursos e programas, e entre instituições de ensino superior. O último ponto da proposta trata da articulação da pós-graduação com graduação, a UFS já disponibiliza aos alunos de graduação que tiverem cursado mais de 50% do curso e tenham média igual ou maior que oito a oportunidade de cursar disciplinas dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*, podendo integralizar no currículo como atividade extracurricular até o limite de 8% dos créditos.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA NA UFS

Essa seção trata sobre a implantação do programa REUNI na UFS, onde foram analisadas as respostas a questões formuladas aos gestores e os registros em fonte documental, a partir dos temas apresentados a seguir.

4.2.1 Pré-requisito para a liberação das verbas

Percebeu-se que todos os gestores tinham conhecimento sobre a proposta REUNI, pois todas as informações passadas estão de acordo com os documentos pesquisados, inclusive nas Diretrizes gerais do Programa REUNI. Como consta no depoimento do gestor 3:

[...] As instituições federais de superior de ensino (IFES) teriam que apresentar comprovante de adesão, aprovado pelos Conselhos Superiores, com plano detalhado da aplicação dos recursos dentro do escopo global do programa. Isso seria principalmente através da ampliação de vagas e da criação de novos cursos.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Em entrevista, o gestor 1 relatou inclusive que os recursos do programa REUNI eram liberados por etapa, ou seja, o MEC liberava parte do dinheiro para as universidades, caso fossem cumpridas as metas estabelecidas na proposta para aquele período era feita uma avaliação pelo MEC, e só então, era liberado o restante do dinheiro. Reforçando essa afirmativa, é possível observar que, de acordo com o Relatório de Gestão UFS (2004 - 2012), o MEC liberou em março de 2008 um montante R\$ 55.887.648,75 (cinquenta e cinco milhões, oitocentos e oitenta e sete mil, seiscentos e quarenta e oito reais e setenta e cinco centavos) para investimento e de R\$ 25.107.519,65 (vinte e cinco milhões, cento e sete mil, quinhentos e dezenove reais e sessenta e cinco centavos) para custeio/pessoal, sendo que este último valor seria incorporado ao orçamento da instituição desde que a UFS cumprisse as metas estabelecidas no plano.

Pode-se observar a partir dos depoimentos dos entrevistados que a liberação das verbas do programa REUNI dependeu exclusivamente do cumprimento de metas. Este fato remete ao que foi colocado por alguns autores no referencial teórico deste estudo, dentre eles, Fiuza (2010), quando afirma que o REUNI foi um acordo de metas, ou um contrato de gestão.

4.2.2 Participação acadêmica no REUNI

A referida participação tomou por base as informações divulgadas na época, sobre as diversas manifestações de docentes e alunos que circularam em diversas mídias como, *sites*, *blogs*, jornal local, entre outros. Os entrevistados afirmaram que durante o processo de adesão ao programa a participação da comunidade acadêmica ocorreu. Foi discutido nos Conselhos Superiores que representam todos os segmentos da instituição, como pode ser visto nos depoimentos abaixo:

O projeto foi elaborado por assessores da Reitoria e submetido aos Conselhos Superiores da Universidade Federal de Sergipe, que possuem representantes de todos os segmentos da instituição: docentes de todos os campi e centros acadêmicos, servidores técnicos administrativos e discentes.

[...] O reitor colocou o Programa para que fosse discutido nos Departamentos, nos Centros em todas as instâncias da universidade, inclusive nas sindicais; [...].

Percebe-se que esse depoimento traz semelhanças com as queixas dos docentes e alunos na época. Eles desejavam um tempo maior e uma discussão mais ampla do plano. Esse fato pode ser observado através de relatos feitos nos blogs pelos estudantes. Um dos representantes dos discentes e de um dos conselheiros, disse em entrevista no *site* Centro Acadêmico Sílvio Romero (CASR, 2007), ser contra ao projeto pela forma como foi apresentado, sem uma discussão pública.

No blog MRL (2007) uma matéria assinada três dias antes da aprovação do REUNI por estudantes os representantes dos centros acadêmicos afirmavam querer “clareza nas políticas expansionistas da UFS no âmbito do REUNI” e apresentaram duas propostas: a) Realização de um Seminário sobre o REUNI, aberto para toda a comunidade acadêmica e b) realização de um plebiscito, organizado conjuntamente pela reitoria, professores, estudantes e servidores técnicos administrativo, com participação paritária da comunidade acadêmica, sobre a adesão ou não ao REUNI. Apesar das manifestações feitas por esses grupos o REUNI foi aprovado para o período de 2008-2012, através da Resolução nº40/2007/CONEPE, em 25 de outubro de 2007.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Pode-se inferir a partir das entrevistas e outras fontes de informação, que houve participação da comunidade acadêmica, mas ela foi realizada através dos Conselhos que representam essas categorias.

4.2.3 Aprovação do programa na UFS

Os depoimentos manifestaram o reconhecimento e o esforço que a UFS fez para aprovar o plano, pelo menos dentro da tramitação legal, seguindo o regimento e o regulamento, como pode ser observado no depoimento do gestor 6:

Após as discussões, as reformulações necessárias nas instâncias superiores, o projeto chegou nos dois Conselhos Superiores (CONEP e CONSU), e eles são os dois organismos responsáveis pela aprovação definitiva do Projeto. O MEC não poderia jamais, não financeira jamais, se não tivesse sido aprovado do jeito que foi, tal como aconteceu em todas as universidades públicas federais brasileiras, e é a mesma tramitação que obedeceu Sergipe, [...].

O gestor 2 relatou que a aprovação era uma exigência do próprio Decreto, a tramitação legal era que a proposta fosse submetida ao Conselho Superiores e, segundo o entrevistado, assim ocorreu. Houve na época uma sessão do Conselho do Ensino e da Pesquisa onde os Conselheiros votaram pela adesão da universidade ao programa REUNI. No entanto, como revelaram os entrevistados 1, 4 e 5, no dia da aprovação a sessão foi interrompida por manifestantes (docentes e discentes).

O gestor 5 revelou ainda que essas manifestações não ocorreram somente na Universidade Federal de Sergipe, elas ocorreram em todo Brasil; realmente esse fato pôde ser visto em muitas outras universidades do país, a exemplo da Universidade Federal da Bahia (UFBA), da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) onde ocorreram diversas manifestações.

Percebe-se, portanto, que a aprovação do REUNI na UFS foi bastante conturbada, e que a comunidade acadêmica desejava uma maior participação nesse processo. No item que se segue serão analisadas as motivações que levaram a UFS aderir ao REUNI.

4.2.4 Motivações para UFS aderir ao REUNI

De forma geral, verificou-se nos depoimentos dos entrevistados que a principal motivação para a UFS aderir ao programa REUNI deu-se em função da possibilidade de obter mais recursos por parte do governo federal. Esse fato traz algumas semelhanças com o que é assinalado por autores que tratam do tema (LÉDA; MANCEBO, 2009; FIUZA, 2010) de que a adesão em massa ao REUNI ocorreu porque as universidades perceberam que essa seria a única forma delas obterem mais recursos.

O gestor 4 revelou em seu depoimento que o programa REUNI “inicialmente previa um repasse da ordem de R\$ 2 bilhões de reais para todo o conjunto das IFES”. Esses recursos, segundo ele, seriam usados tanto para despesas de custeio quanto de capital. Acrescentou que o REUNI representava para as universidades uma oportunidade única de “viabilizar novos investimentos, que no passado teriam sido irrelevantes”. Os entrevistados 2, 3 e 5 destacaram também o fato da UFS já ter um plano de expansão desde o ano de 2004.

Pode-se observar a partir dos depoimentos, que a adesão da UFS ao REUNI deu-se principalmente, pela possibilidade de alocar os recursos desse programa num plano que já vinha sendo implementado na instituição. Também para a inclusão de uma maior parcela da população, que foi proporcionada pela interiorização da universidade.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

4.2.5 Dificuldades para a UFS atingir as metas do REUNI

Dos seis entrevistados, apenas os gestores 3 e 6 disseram não ter havido nenhuma dificuldade para a UFS atingir as metas do REUNI. O entrevistado 1 destacou que algumas dificuldades ocorreram pelo fato de tratar-se de uma organização pública, onde todas as obras tem que passar pelo processo licitatório (que demanda um tempo maior) e isso acabou atrasando algumas obras de infra-estrutura.

Outra dificuldade citada por esse gestor foi com relação ao número de professores, pois segundo ele, houve descontinuação pelo MEC na liberação das vagas a partir de 2010. Foi citado também como uma das dificuldades do período, o *boom* no mercado da construção civil no Estado e a carência de empresas que tocassem as obras previstas. O entrevistado 1 citou ainda outras dificuldades como a falta de pessoal qualificado e de um sistema de informação eficiente na instituição. No entanto, ressaltou que todas essas dificuldades fizeram parte de um processo de aprendizagem e acrescentou que, do segundo ano em diante, elas foram sendo superadas e o processo começou a fluir com mais naturalidade.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a UFS conseguiu atingir quase todas as metas estabelecidas na Proposta REUNI, e este pode ser considerado um fator positivo no processo de expansão da UFS.

4.2.6 Tempo de planejamento do REUNI na UFS

Observou-se que a implantação do REUNI na UFS foi bastante polêmica, pois ocorreram diversas manifestações contrárias a esse programa, como já citadas anteriormente. Também merece destaque as rígidas metas que foram pactuadas entre governo e universidade, pois algumas dessas metas foram bastante difíceis de serem alcançadas. A falta de tempo para planejar a execução das obras também foi destacada por alguns entrevistados, pois como os recursos tinham que ser aplicados dentro do próprio exercício a universidade muitas vezes teve dificuldade para fazer o planejamento dessas obras.

Foi percebido que por conta da urgência em implantar esse programa, surgiram alguns transtornos para essa instituição, dentre elas: dificuldade de licitar empresas para executar as obras, falta de pessoal qualificado para tocar a proposta, dificuldades no gerenciamento de professores, dificuldades com o sistema informação eficiente, quantidade de equipamento insuficiente da instituição, entre outras coisas.

Dessa forma, é perceptível que faltou um tempo maior para que a universidade pudesse planejar melhor a implantação do REUNI, sendo unânime a opinião dos gestores sobre o assunto.

Esse fato pode ser comprovado através do cronograma que consta nas Diretrizes Gerais (2007) do programa e assim, percebe-se claramente a falta de planejamento para se implantar programas do governo.

4.2.7 Alternativas de expansão da UFS

Os entrevistados 1, 2, 3 e 6 destacaram que uma instituição pública só pode crescer se houver investimentos do poder público, e afirmaram que a expansão que vem ocorrendo nas universidades públicas não seria possível acontecer com poucos recursos. Assim, o REUNI foi, na percepção dos mesmos, fundamental para expansão da UFS. O gestor 5 destacou



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

ainda que para a instituição cumprir o “seu papel de propulsora do conhecimento na região teria que ter a possibilidade de contar com um programa diferenciado”. O gestor 4 mencionou que os recursos do REUNI possibilitaram a alocação de recursos num “ousado plano, através de investimentos jamais vistos na instituição”.

4.2.8 Aplicação das verbas do REUNI

De forma geral, verificou-se entre os gestores entrevistados que há a concordância de que os recursos do REUNI foram aplicados basicamente em infra-estrutura e pessoal. Sobre essa questão o gestor 1 destacou que os recursos do REUNI foram aplicados em obras de infra-estrutura, em contratação de professores e de técnicos. Foi destacado ainda por esse gestor, que esses recursos foram importantes porque possibilitaram que a UFS fizesse vários investimentos.

No Catálogo de Obras de 2012 constata-se que as obras foram entregues a partir de 2009-2012; existem obras em andamento e outras, em fase de licitação. Com os recursos do REUNI a UFS pôde dar um salto bastante significativo no quesito infra-estrutura, representado pelas melhorias em diversos aspectos, a exemplo da ampliação do estacionamento, construção de novas didáticas, implantação de laboratórios, construção de novos departamentos, entre outros, se configurando o balanço positivo.

4.2.9 Mudanças na Infra-estrutura

De acordo com as percepções dos entrevistados e as informações contidas nos Relatórios de Gestão da UFS, em 2012 é possível constatar as transformações após a implantação do REUNI.

De maneira geral, os impactos do REUNI na infra-estrutura podem ser considerados como positivos, pelo menos em termos quantitativos. Com os recursos do REUNI a instituição vem realizando diversas obras, como a construção de novos prédios, e reforma de outros, além das adequações que vem sendo feitas para atender os portadores de deficiência, e mais recentemente, a climatização das salas de aula.

Porém, o grande problema que foi observado é que as melhorias na infra-estrutura vêm ocorrendo paralelamente à ampliação das vagas, e isso vem trazendo muitos transtornos à comunidade acadêmica que tem que conviver com as dores desse crescimento rápido e sem o planejamento necessário.

Na Biblioteca Central (BICEN) é unânime a opinião de todos os entrevistados quando afirmaram as melhorias, através de obras de melhorias e ampla reforma, com a duplicação do espaço físico. Quanto a ampliação do acervo bibliográfico, de acordo com o Relatório de Gestão/UFS (2004-2012) houve um crescimento percentual de 32% no número de exemplares e de 29,37% no número de títulos, nesse mesmo período.

O Restaurante Universitário (RESUN) também está passando por uma ampla reforma e estão sendo feitas todas as adequações necessárias para atender a um número maior de usuários. O gestor 4 destacou que durante esse período ocorreram duas intervenções no Restaurante Universitário, uma em 2008, que possibilitou um aumento da capacidade de oferta do restaurante.

As mudanças que ocorreram nas salas de aula, equipamentos, projeto de climatização e laboratórios após o REUNI, de maneira geral, todos os entrevistados concordam que houve



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

um aumento significativo em todos estes itens. Conforme consta no Relatório de Gestão/UFS (2004-2012), houve um aumento percentual de 33% no número de salas de aula. Quanto ao número de equipamentos, houve uma grande aquisição, no entanto é ainda insuficiente, principalmente projetores e computadores para quantidade de professores e climatização das salas.

Com relação ao projeto de climatização foi dito pelos entrevistados que o projeto já foi licitado e em breve a obra estará sendo executada.

O número de laboratórios na UFS, após o REUNI, do ponto de vista dos gestores e das informações que constam no Relatório de Gestão/UFS (2004-2012) no período de 2008-2011, teve crescimento de 24,74%. Com a implantação do REUNI esse número vem crescendo, pois no Catálogo de Obras/UFS (2012) é possível observar que muitos outros laboratórios estão sendo construídos, com previsão de entrega para 2013.

4.2.10 Impactos nas Atividades de Ensino

Nas atividades de ensino ocorreram alguns impactos, após a implantação do REUNI na UFS. Porém, alguns desses impactos foram positivos e outros, no entanto, negativos. Dentre os impactos positivos destacam-se: a ampliação das vagas possibilitada pela criação de novos cursos, o aumento do número de professores efetivos e a redução do número de contratos de professores substitutos, maior qualificação desses docentes, aumento da pós graduação nos cursos de mestrado e doutorado. O número de matriculados no mestrado saiu de 596 em 2008, para 1.285 em 2012, o aumento percentual foi de 115%. Já o curso de doutorado tinha em 2008, 112 alunos, hoje esse número corresponde a 405, em termos percentuais observa-se um aumento de 261,6%. Foi também observado um aumento da produção científica na instituição nesse período, além de outras coisas.

Os pontos negativos observados na pesquisa se deram em função das dificuldades de gerenciamento de professores. Como foi destacado por um dos entrevistados houve um atraso pelo MEC na liberação das vagas de docentes causando alguns transtornos para as atividades de ensino. Esse atraso na liberação das vagas de docentes vem trazendo alguns problemas para o ensino, uma vez que muitas turmas foram criadas sem a garantia de professores para ministrar as aulas. Essa dificuldade também acabou aumentando muito o número de alunos por turma.

. Os depoimentos que seguem confirmam a elevação do quadro professores na UFS, de 2008 a 2012, período do REUNI:

[...] Em 2007, antes do REUNI, já eram 55,6% doutores (323 de 581), e em fins de 2012 alcançamos 1136 docentes, com 64,1% de doutores (728). Tais números refletem o amplo crescimento da instituição...(gestor 4)

[...] o número de docentes praticamente triplicou em 08 anos [...] bem como a qualificação desses docentes, uma vez que os editais de concursos para professores foram em sua maioria na categoria adjunto o que exigia o título de doutor (gestor 5).

O aumento na oferta de disciplinas beneficiou os discentes, já que houve uma ampliação do leque de opções. O gestor 3 relatou que, com a ampliação no número de disciplinas houve um “aumento da diversidade na formação dos profissionais por melhores alternativas nas escolhas de disciplinas eletivas e optativas”. Os depoimentos dos entrevistados mostraram que ocorreram mudanças em termos quantitativos e essas mudanças devem se refletir numa melhor formação para o aluno.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Consta no site da Comissão de Concursos Vestibular CCV (2013) que hoje a UFS conta com 117 opções de cursos, em quase todas as áreas do conhecimento, essa ampliação permite que aluno circule por vários cursos, escolhendo disciplinas que lhes interessem.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como foco analisar os impactos do processo de implantação do REUNI na Universidade Federal de Sergipe – UFS através da percepção dos entrevistados e da pesquisa documental. A partir dos dados obtidos, é possível inferir quais os efeitos que ocorreram durante o processo de implantação deste programa.

Pode-se observar que a implantação e implementação do REUNI na UFS, assim como nas demais universidades do país, não ocorreu imune a polêmicas e questionamentos, como destaca França (2011). A maneira como foi implantado sem uma discussão aberta com a comunidade acadêmica e a sociedade, demonstra que a sua implantação não ocorreu da forma como esses grupos desejavam. Porém, toda a comunidade acadêmica participou das discussões através dos Conselhos representativos.

Como verificado na pesquisa feita por Melo e Santana (2010), na UFS a comunidade acadêmica desejava que fosse feito um plebiscito para que toda a comunidade pudesse votar a adesão do programa. Além disso, a exigência de adesão ao programa já com o cumprimento de metas antes da liberação dos recursos, demonstra que não houve um planejamento mais estruturado com vistas a adequar primeiramente as condições físicas e humanas para atender a nova demanda.

Dessa forma, percebe-se que houve certa urgência em aprovar o programa REUNI. Pode-se observar também que, sem um prévio planejamento, muitos transtornos vem ocorrendo. Dentre esses problemas destacam-se as dificuldades no gerenciamento de professores, como dito pelo gestor 1, obras em excesso sendo realizadas ao mesmo tempo, trazendo transtornos para toda a comunidade acadêmica, ampliação rápida do número de vagas antes das melhorias em infra-estrutura, fechamento do restaurante universitário para reforma, dificuldades nas licitações das obras, entre outros aspectos.

Também merecem destaque as rígidas metas pactuadas nesse programa, como a elevação da taxa de diplomados de 58% para 90%, a ampliação em 20,02% do número de vagas, a redução da taxa de evasão. Algumas dessas metas vêm causando dificuldades para a gestão da Instituição, uma vez que o tempo que foi dado para se atingir essas metas foi muito curto e também pelo fato dessas metas serem puramente quantitativas, podendo acarretar problemas na qualidade do ensino.

Por outro lado, apesar de todas as dificuldades que a comunidade acadêmica vem enfrentando com a implantação do programa REUNI, diversas melhorias vem ocorrendo na UFS. Não se pode negar que hoje a instituição já conta uma infra-estrutura bem melhor do que há 5 anos atrás, houve também inclusão maior da sociedade ao ensino superior, um crescimento muito grande na pós-graduação, dentre outros aspectos.

Sabe-se que ainda é cedo para se fazer qualquer diagnóstico definitivo sobre esse programa, uma vez que as últimas verbas do REUNI foram liberadas em 2012 e muito ainda falta para sua conclusão. É necessário certo tempo para que seja possível os reais ganhos trazidos por esse programa nesta e em outras instituições.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Finalmente, sugere-se a realização de estudos semelhantes em outras universidades públicas do país para o estabelecimento de parâmetros comparativos e novas pesquisas envolvendo a percepção de outros grupos da comunidade acadêmica e da sociedade, para avaliar a eficácia e efetividade das ações implementadas pelo REUNI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Diego César Terra de; CASTRO, Conrado Gomide de; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; PEREIRA, José Roberto. **A Gestão Pública e o REUNI: Entre o Social e o Gerencial**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 9, n. 2, p. 154-170, ago./dez. 2011

ARAÚJO, Maria Arlete de; PINHEIRO, Diógenes Helano. **Reforma Gerencial do Estado e Rebatimentos no Sistema Educacional: um exame do REUNI**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a02.pdf>. Acesso em: 20 março 2012.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Reuni**. Brasília, 24 de abril de 2007a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 10 março 2012.

_____. Ministério da Educação. **Diretrizes Gerais do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Brasília, 2007b.

_____. Ministério da Educação. Assinados acordos de metas do Reuni. 13 de março de 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=10094 Acesso em 10 março 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Em 1998. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp> > Acesso em: 21 abr 2012.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **A Universidade Pública sob Nova Perspectiva**. São Paulo: Editora da UNESP, 2003.

CISLAGHI, Juliana Fiuza, **Análise do Reuni: uma Nova Expressão da Contra – Reforma Universitária Brasileira**. 2008. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) Universidade Do Estado do Rio de Janeiro, 2010.

COLOSSI, N. e BERNARDES, J. F. **Transformações globais, crise-mudança em instituições universitárias: algumas considerações**. Santa Catarina: Revista Gual, 2008.

FRANÇA, Estefane Silva. Uma reflexão Acerca do REUNI na UFS. **Anais do V Colóquio Internacional Educação e Contemporaneidade**. Universidade Federal de Sergipe, set 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed- 13. reimp- São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

LÉDA, Denise; MANCEBO, Deise. **REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente**. Revista Educação e Realidade, nº 34(1) jan/abr São Paulo, 2009.

LUGÃO, Ricardo; ABRANTES, Luiz; JÚNIOR, Antônio; SILVA, Fernanda; SOUZA. **Reforma Universitária no Brasil: uma análise dos documentos oficiais e da produção científica sobre o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das**



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

Universidades. **Anais do X Coloquio Internacional sobre Gestion Universitária em America Del Sur.** Mar Del Plata, dez 2010.

MEC. **Censo da Educação Superior 2010.** Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2010/censo_2010.pdf Acesso em: 13 de agosto de 2013.

MEYER JR., V.; MEYER, B. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?** Trabalho apresentado no IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 8-10 dez. 2004. Disponível em <http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/area1.htm> Acesso em 16 janeiro 2012.

MELO, Aísha Kederrah Dantas; SANTANA, Tatiana Menezes. **O Reuni e suas Implicações na Universidade Federal de Sergipe/2010.** Disponível em: http://www.educonufs.com.br/ivcoloquio/cdcoloquio/eixo_13/e13-02.pdf. Acesso em: 20 março 2012.

MRL. **REUNI na UFS: Ataque frontal à Qualidade Acadêmica.** 2007. Disponível em: <http://movimentoresistenciaeluta.blogspot.com/2007/10/manifesto-contra-o-reuni-me-da-ufs.html> Acesso em: 04 out. 2010.

SOUZA, Nara Poliana. **Políticas Públicas, Financiamento e Democratização da Educação Superior: Avaliação do Reuni na Universidade Federal de Tocantins(UFT).** Disponível em: <http://apl.mds.gov.br/ojs/index.php/RBMA/article/view/35/32>. **Acessado em: 12/12/2012.**

TAMAYO, Horácio V. Barreto. **Características distintivas em la gestion del servicio educativo.** Disponível em: <http://periodicos.incubadora.ufsc.br/index.php/gual/article/view/771/864> Acesso em: 18 maio 2012.

TONEGUITTE, Cláudio Antônio; MARTINEZ, Milena. **A Universidade Nova, o Reuni e a universidade pública.** Disponível em: http://paristas.org/paginas/debates/reuni/artigo_queda.pdf. Acesso em: 19 mar 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Relatório de gestão/UFS/2004-2012** . Disponível em http://oficiais.ufs.br/sites/default/files/21/relatorio_ufs_web2.pdf. Acesso em: 19 fev 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Catalogo de Obras/2010.** Disponível em: <http://200.17.141.11/arquivos/128334516009.pdf> . Acesso em: 27 mai 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **UFS em números.** Disponível em: <http://oficiais.ufs.br/pagina/ufs-n-meros-8626.html>. Acesso em: 10 dez2012.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad