GESTÃO E PROCESSO DECISÓRIO: AS MUDANÇAS NAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

MANAGEMENT AND DECISION- MAKING: CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF GOIÁS

Mário Rosa Santos¹

Manoel Rodrigues Chaves²

André Vasconcelos Silva³

Resumo

Estudar a instituição universitária justifica-se pelo papel que ela representa em qualquer lugar, e especificamente no Brasil, como organização que deve empenhar na construção e reconstrução do conhecimento, em sua transmissão e disseminação. Além disso, há pouca produção de trabalhos teóricos/empíricos que abordem o tema da evolução das estruturas organizacionais das universidades federais. Diante desse desafio, trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa, onde foi realizado um mapeamento bibliográfico sobre o tema em artigos científicos e de levantamento de dados secundários nos documentos constituídos externa e internamente. Este estudo tem como objetivo identificar as mudanças externas e seus efeitos na reestruturação interna da organização universitária, e que se manifesta nos estatutos e regimentos, compreendendo por mudanças as alterações das formas e funções impetradas por uma organização, decorrentes de pressões externas e internas. Como resultado desta pesquisa, pode-se concluir que os fatores contingenciais externos determinam os arranjos funcionais e estruturais internos como causadores da mudança nas estruturas da organização.

Palavras-chave: estrutura organizacional. universidade federal. poder decisório.

Abstract

To study university institutions is justified by the role they represent in any country, and specifically in Brazil, as an organization which should commit to the construction and reconstruction of knowledge, to its transmission and dissemination. Besides that, there is little production of theoretical and empirical papers which approach the evolution of federal universities organizational structures. Before this challenge, we have idealized an exploratory and qualitative research, in which we have developed a bibliographic mapping on the subject in scientific articles and a survey of secondary data in internal and external documents. This study aims at identifying the external changes and their effects on the internal restructuring of the university organization, which can be seen in statutes and regulations, comprehending change as transformation forms and functions filed by an organization and derived from external and internal pressure. As a result, we can conclude that the external contingency factors determine the functional arrangements and internal structuring as the causes of change in organization structures.

Key-words: organizational structure. federal university. decision-making

Sociólogo, discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão, Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Goiás/Regional Goiânia. E-mail: mrosa8@gmail.com

² Geógrafo, Professor Doutor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão. E-mail: manoelufg@gmail.com

³ Professor Doutor no curso de Administração e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão, Brasil. E-mail: andre.silva.ufg@gmail.com

Artigo recebido em: 24 de fevereiro de 2017. Artigo aceito em de junho de 2019.

Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.10, n. 1, pp. 2582 – 2598 Janeiro/Junho 2019.

ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br

Introdução

A presente pesquisa propôs-se a identificar, num primeiro momento, as mudanças ocorridas na estrutura organizacional de uma universidade pública federal. Num segundo momento, a partir desta investigação inicial, buscou-se estabelecer os fatores contingenciais externos e internos causadores dessas transformações nas estruturas da organização.

Cabe ainda destacar que, por razões metodológicas e de vivência profissional, a organização escolhida como objeto de estudo foi a Universidade Federal de Goiás e suas cinco regionais: a Regional Goiânia, a Regional Catalão, a Regional Jataí, a Regional Cidade de Goiás e a Regional Cidade Ocidental, que se encontra em fase de estudos de viabilidade de implantação.

A Universidade Federal de Goiás (UFG) foi criada pela Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, a partir da reunião de cinco escolas superiores que existiam em Goiânia – a Faculdade de Direito, a Faculdade de Farmácia e Odontologia, a Escola de Engenharia, o Conservatório de Música e a Faculdade de Medicina –, e reestruturada pelo Decreto nº 63.817, de 16 de dezembro de 1968.

Até o ano de 1980, a UFG se estruturava no modelo unicampus de universidade, cuja estrutura acadêmica e administrativa encontrava-se concentrada em um único município, a cidade de Goiânia. Com o objetivo de interiorizar, a instituição cria o primeiro *campus* fora de sede, na cidade de Jataí, em 1980. Em 1983, cria seu segundo em Catalão, onde deu início às suas atividades de graduação, em 1986. Ambas as unidades funcionavam como projeto de extensão e atividades de estágios para a interiorização da formação de professores, por meio de convênios firmados com as prefeituras dos municípios, responsáveis, nesse momento, pela contratação de servidores docentes e técnico-administrativos.

No estatuto e regimento de 1985, a UFG interioriza mais ainda seus *campi*, com uma conotação diferente, que passam a ser denominados de *campi* avançados, pois, além de projetos de extensão e campos de estágios, poderiam atuar como unidades de ensino de graduação. Além dos já existentes *campi* avançados de Jataí e Catalão, foram criados os *campi* avançados de Araguaína, Firminópolis e Porto Nacional, todos órgãos suplementares com estruturas, competências, funcionamento e subordinação vinculados às pró-reitorias. A partir da reforma estatutária de 1996, os *campi* do interior passam a

desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no sentido de democratizar o acesso à universidade e interiorizar sua atuação.

A partir de 2013, a UFG se estrutura em múltiplos *campi*, organizados em regionais, com estrutura acadêmico-administrativa na qual são desenvolvidas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão, de forma a propiciar a integração e a cooperação entre as regionais e os *campi*. Em sua atual configuração, foram delimitadas cinco regionais: 1. Regional Goiânia, composta por três *campi*: *Campus* Colemar Natal e Silva (*Campus* I), localizado na Praça Universitária, Setor Universitário, onde funcionam as seguintes unidades de ensino: Escola de Engenharia, Faculdade de Direito, Faculdade de Educação, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Hospital das Clínicas, Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública (IPTSP) e Museu Antropológico; *Campus* Samambaia (*Campus* II), situado na Avenida Esperança, onde funcionam os seguintes órgãos administrativos e unidades de ensino: reitorias e pró-reitorias, biblioteca central, Centro de Cultura e Eventos, Centro de Ensino e Pesquisa Aplicada à Educação (Cepae), Escola de Agronomia, Escola de Veterinária, Escola de Música, Faculdade de Artes Visuais, Instituto de Ciências Biológicas, Instituto de Ensino Socioambiental, Instituto de Física, Instituto de Matemática e Estatística; e o *Campus* Aparecida, recém-criado e em fase de implantação, localizado na Cidade de Aparecida de Goiânia; 2. Regional Jataí, na qual atualmente são oferecidos 25 cursos de graduação distribuídos no *Campus* Riachuelo, situado no centro da cidade, e no *Campus* Jatobá, no setor Parque Industrial, além de cinco cursos de mestrado e cursos de Ensino a Distância (EAD); 3. Regional Catalão, que oferta 26 cursos de graduação, quatro de mestrado e 20 especializações, bem como realiza cursos à distância sob demanda. Com a alocação de recursos financeiros, planejamento, novas contratações de pessoal e incentivo à qualificação, a regional vem se consolidando, cada vez mais, no ensino de graduação e pós-graduação e no desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão; 4. Regional Cidade de Goiás, cuja antiga capital do estado, Vila Boa, foi, em 1898, sede de uma das primeiras faculdades de Direito do país. Em reconhecimento à sua importância histórica e visando dar suporte à juventude local, a UFG reabriu o curso de Direito, seguido do de Filosofia e Serviço Social, que concretizaram a criação da Regional Cidade de Goiás. Desde a sua criação, a proposta da regional é articular, cada vez mais, ensino, pesquisa e extensão

com a comunidade local; e 5. Regional Cidade Ocidental, que aguarda autorização do Ministério da Educação (MEC) para o início das atividades.

No contexto atual, a UFG possui, em seu quadro, 2.350 servidores técnico-administrativos e aproximadamente 2.935 professores efetivos. São 23.362 mil alunos de graduação presencial, 150 cursos de graduação e 93 programas de pós-graduação, sendo 62 mestrados e 31 doutorados (dados de 2015).

A Universidade Federal de Goiás, também denominada pela sigla UFG, pessoa jurídica de direito público na modalidade de autarquia, criada pela Lei nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, é uma instituição pública federal de educação superior, laica, com sede em Goiânia, capital do estado de Goiás, composta de múltiplos *campi*, com estrutura administrativa multirregional. Goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, além de obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece a Constituição da República Federativa do Brasil.

Estudar a instituição universitária justifica-se pelo papel que ela apresenta em qualquer lugar, especificamente no Brasil, como organização que deve se empenhar na construção e na reconstrução do conhecimento, em sua transmissão e disseminação. A realização de estudos sobre os contextos das universidades federais justifica-se pela possibilidade de conhecer e de construir alternativas para seu funcionamento e estrutura em um setor com características peculiares e diferenciadas.

A pesquisa justifica-se pela pouca produção de trabalhos teóricos/empíricos que abordem o tema da evolução das estruturas organizacionais das universidades federais e sua relação com os *campi* fora de sede. Do ponto de vista teórico, o exame dos fatores externos e internos como lócus das mudanças estruturais das universidades federais destaca-se como tema relevante na teoria e na pesquisa sobre organizações. A análise dessas dimensões apontadas e seu relacionamento no âmbito da organização universitária ainda se encontra carente de mais evidências empíricas (TATTO, 2005).

Portanto, partindo-se do pressuposto de que as organizações universitárias respondem de forma diferente às mesmas pressões e circunstâncias ambientais, procurou-se elaborar uma pesquisa comparada a partir dos elementos que caracterizam as mudanças nas estruturas organizacionais em sua forma e função.

A partir dessa perspectiva comparada¹, esta pesquisa visa compreender as formas e as funções de uma organização como elementos sujeitos a influências externas e internas, como indicado na teoria da contingência estrutural, para a qual as pressões externas determinam os arranjos funcionais e estruturais.

Objetiva-se, nesta pesquisa, estudar as mudanças externas e seus efeitos na reestruturação interna da organização universitária, e que se manifesta nos estatutos e regimentos, compreendendo por mudanças as alterações das formas e funções impetradas por uma organização, decorrentes de pressões externas e internas.

Nesse sentido, a partir do objetivo geral, temos como objetivos específicos: a) identificar momentos históricos que possam ser determinantes na operação da estrutura organizacional; b) ao definir os períodos de mudança, visa-se identificar as semelhanças e diferenças existentes; c) identificar e caracterizar a divisão do trabalho nos momentos identificados; d) identificar como se constitui o poder decisório nos conselhos superiores da UFG ao longo da história; e) identificar e analisar os mecanismos de interação entre a sede e os *campi* ao longo de sua história.

2 METODOLOGIA

Quanto à natureza do objetivo, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória, porque realizada em artigos, livros, teses, dissertações e *sites* relacionados ao tema, proporcionando mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, tendo como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições; descritiva, por ter como finalidade primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis; uma de suas peculiaridades está em utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2002).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como um estudo prático, visto que se trata de um estudo de multicasos, pautado na investigação da realidade da Universidade Federal de Goiás e de seus *campi*. Trata-se, ainda, de uma pesquisa documental baseada em relatórios emitidos por esta universidade que, provavelmente, já foram analisados de alguma forma (GIL, 2002).

No processo de pesquisa em relação à coleta dos dados, são utilizados dados

¹ Entendemos por comparação a busca de semelhanças, diferenças ou relações entre o fenômeno estudado, que podem contribuir ou não para identificar as mudanças ocorridas na Instituição.

secundários a partir da coleta de informações nos relatórios da universidade investigada. Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa preponderantemente qualitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, com levantamento do que já foi pesquisado sobre o tema de estudo em artigos científicos já elaborados anteriormente (GIL, 2002).

Finalmente, caracteriza-se como estudo de casos múltiplos, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, permitindo uma investigação que preserve as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2001).

Para a realização desta pesquisa, foram utilizados dados secundários obtidos em documentos oficiais extraídos dos sítios do Ministério da Educação (<http://portal.mec.gov.br/>), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (<http://www.planejamento.gov.br/>) e da Universidade Federal de Goiás (<http://www.ufg.br/>).

Nos procedimentos de coleta de dados, tornou-se essencial a seleção dos documentos que deram origem à Universidade Federal de Goiás, bem como dos documentos delineadores das mudanças ocorridas na estrutura decisória da organização. Os documentos relacionados à criação da UFG estão disponibilizados *online* e no portal da Imprensa Nacional (<http://portal.in.gov.br/>), enquanto os relativos às mudanças ocorridas na estrutura decisória da organização, como estatuto, regimento interno, instruções normativas e atas, organogramas e fluxogramas estão abertos à consulta pública na Secretaria de Órgãos Colegiados da UFG, subordinada diretamente ao Gabinete da Reitoria, no endereço eletrônico https://www.ufg.br/page.php?menu_id=49&pos=dir, no link Banco de Resoluções e no Centro de Informação, Documentação e Arquivo (Cidarq) da UFG.

Para sistematizar as normatizações da evolução ocorrida no processo das mudanças da estrutura decisória da Universidade Federal de Goiás ao longo de sua história, foram analisados documentos externos emitidos pelos Ministérios da Educação e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tais como leis, normas, instruções

normativas e decretos emitidos por essas organizações, que condicionaram as ações para que ocorressem as mudanças nas estruturas decisórias da organização estudada.

No âmbito interno, os documentos objeto da análise desta pesquisa são estatuto, regimentos, atas, resoluções e instruções normativas da Universidade Federal de Goiás, constituídos ao longo de sua história.

O estatuto é definido como um conjunto de regras gerais que determinam aspectos da natureza jurídica, finalidade institucional, princípios norteadores, objetivos organizacionais e organização administrativa da gestão. Por sua vez, o regimento é um conjunto de regras específicas que disciplinam os assuntos internos da instituição. De forma pontual, este último indica a organização, as competências e o funcionamento das instâncias deliberativas, consultivas, administrativas e acadêmicas dos *campi*, cujo objetivo é complementar e normatizar as disposições estatutárias. É válido ressaltar que tanto o estatuto quanto o regimento caracterizam-se por compreenderem um conjunto de regras que possuem um longo período de vigência (TSUKAHARA, 2016).

As atas, segundo Tsukahara (2016), são o registro escrito no qual se relatam as circunstâncias ou os momentos (reuniões, assembleias) de uma instituição. Entretanto, neste trabalho se faz necessário incorporar que a ata é um documento reconhecido oficialmente, em que se registram, por escrito, as falas, as discussões, as ocorrências e as tomadas de decisões numa assembleia ou reunião de um corpo deliberativo ou consultivo (TSUKAHARA, 2016).

Além das fontes acima citadas, buscou-se também, nos documentos, evidências que registram os elementos de funcionamento da organização, entre eles: relatórios de gestão, plano de gestão, plano de desenvolvimento institucional (PDI), plano de logística sustentável (PLS) e plano diretor de tecnologia da informação.

Em relação aos procedimentos de análise das fontes, na busca de referenciais teóricos foi utilizada a pesquisa bibliográfica, tendo o levantamento de dados se valido da pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica, que incluiu leituras de dissertações, teses e trabalhos já realizados sobre a temática, além de livros e artigos, permitiu a construção do esboço teórico referencial à investigação, assim como apoiou a análise e a interpretação dos dados (GIL, 2002).

Os dados coletados e os resultados obtidos foram apresentados na forma descritiva/interpretativa, por meio de informações sistematizadas e interpretadas à luz

dos conhecimentos teóricos que fundamentaram o presente estudo.

Após os dados coletados, foi realizada uma primeira leitura minuciosa. Em seguida, fez-se uma segunda leitura com o intuito de captar pontos relevantes para fins da pesquisa e foram analisados os dados obtidos por meio do registro dos documentos aqui utilizados. Este trabalho consistiu na leitura, na sistematização e na análise de todas as informações obtidas. Para os estatutos, regimentos e resoluções, a dinâmica de análise dos documentos foi diferenciada, tendo sido estabelecidas quatro categorias para alocar as informações: a estrutura organizacional da UFG, o poder decisório das instâncias deliberativas, a composição dessas instâncias e as competências.

Assim, os dados foram recolhidos, sistematizados e interpretados, produzindo informações que orientam as análises, as argumentações e as inferências da pesquisa.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A nossa vivência profissional na UFG data de um tempo em que vários estilos de administração perpassaram. De uma administração autoritária imposta por um regime de exceção que perdurou por mais de duas décadas, a uma recente abertura política e a períodos de democracia. Todos esses momentos políticos refletiam na forma de administrar, de interagir, conviver, produzir e reproduzir a estrutura organizacional. Isso sempre nos instigou, como era a UFG antes, quais fatores influenciaram e influenciam a administração central, como se construiu o poder decisório ao longo de sua história, as representações dos três segmentos internos, como se formou a estrutura organizacional. Todas essas inquietações nos levaram a investigar as mudanças ocorridas na estrutura organizacional da Universidade Federal de Goiás ao longo de sua história através de seus estatutos e regimentos.

O primeiro objetivo específico foi atendido na medida em que foram identificados três momentos marcantes que influenciaram na estrutura organizacional da UFG.

Os demais objetivos específicos também foram atendidos. A seguir, serão apresentados os achados empíricos considerados importantes para fundamentar a discussão acerca das estruturas organizacionais da UFG no que tange ao poder decisório e ao atendimento do objetivo geral e dos objetivos específicos 1, 2, 3 e 4.

Conforme seus estatutos, a Universidade Federal de Goiás goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedece ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelece a Constituição

da República Federativa do Brasil.

Porém a autonomia plena, de fato, nunca se concretizou. Não é um fato isolado, mas uma realidade que permeia todas as universidades públicas brasileiras que dependem diretamente de decisões políticas nas quais predominam os interesses do Estado, influenciada principalmente pelo controle orçamentário fortemente centralizado nos órgãos executivos da União e pela formalização das decisões superiores, através de um considerável número de leis, decretos e portarias (LEITÃO, 1990).

O processo decisório para Leitão (1990) tem início na Presidência da República, Secretaria de Planejamento e Ministério de Educação e Cultura, deixando menos espaço para as decisões tomadas na administração das universidades e nos seus colegiados.

Dentro dessa autonomia relativa das universidades públicas, neste estudo, identificamos nos estatutos e regimentos três momentos de mudanças ocorridas na estrutura organizacional da Universidade Federal de Goiás.

O primeiro período corresponde à criação da UFG em 1960, até 1996, quando houve a reformulação da estrutura organizacional. O segundo período vai de 1996 a 2013, marcado pela crítica das estruturas existente até então. No terceiro período, a partir de 2013, houve a grande reformulação da instituição.

No primeiro período, a UFG nasce com uma estrutura simples com poucos níveis hierárquicos e uma estrutura do poder decisório verticalizado com pouca representação dos segmentos da comunidade universitária. A partir da reforma do ensino superior de 1968, por meio da Lei nº 5540, imposta autoritariamente pelos militares e tecnocratas (LEITÃO, 1990), a UFG cresce e se torna mais complexa e a consequência disso se reflete num excessivo número de instâncias no processo decisório, tanto acadêmico quanto administrativo. A administração universitária compreende três níveis: superior; de unidades, cursos e órgãos suplementares; e de departamentos. Há uma burocratização na tomada de decisões onde, nas unidades acadêmicas, os departamentos (além do número excessivo) tinham o poder para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica, bem como a distribuição de pessoal em detrimento das demais instâncias das unidades. Os colegiados de cursos e as coordenações dos programas de pós-graduação eram como estruturas paralelas, pois se reportavam diretamente às respectivas pró-reitorias sem que as deliberações passassem por um colegiado superior da unidade.

Entre a Reforma de 1968 até 1996, a estrutura organizacional da UFG não sofreu

mudanças significativas, permanecendo a mesma ao longo do período; as alterações ocorridas foram mais pontuais.

Nesse período, a UFG compõe-se da seguinte estrutura básica: I – A administração superior era composta pela assembleia universitária de caráter não deliberativo; pelo conselho universitário sendo o órgão máximo de deliberação coletiva da universidade, assessorado por três comissões (de legislação e normas, para assuntos estudantis e de integração comunitária); pelo conselho coordenador de ensino e pesquisa sendo órgão de supervisão, com atribuições deliberativas sobre atividades didáticas e projetos de investigação científica das unidades e sub-unidades, possuindo o conselho pleno onde são deliberadas as discussões trazidas pelas câmaras; pelo conselho de curadores que possui a mesma estrutura anterior: conselho pleno e as câmaras. A reitoria, órgão executivo, era assessorada pelo gabinete do reitor, Copertide, assessoria jurídica, assessoria de planejamento, auxiliada pela vice-reitoria. O reitor tinha a prerrogativa de nomear a 1ª sub-reitora a quem competia superintender e coordenar as atividades e serviços de ensino, pesquisa e extensão e a 2ª sub-reitoria a quem competia superintender e coordenar as atividades e serviços gerais de administração, material, finanças e obras. II – Unidades universitárias formadas pela área I de conhecimentos básicos e área II de conhecimentos aplicados, representados pelos institutos e escolas; e pelos órgãos suplementares. A direção e a administração das unidades universitárias serão exercidas pelos conselhos departamentais, congregação e diretoria.

A UFG cresceu, e a estrutura já não atendia às demandas conjunturais implementadas pelo governo federal através do “gerencialismo”. O segundo período inicia-se com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. A reformulação estatutária da UFG nasce, então, a partir das críticas à estrutura implantada pela reforma de 1968.

Na nova estrutura, as decisões fundamentais para a universidade são tomadas apenas em duas instâncias do processo decisório, permitindo assim uma racionalização das decisões. Nas unidades acadêmicas, o conselho diretor é o órgão máximo de deliberação em todos os assuntos das unidades. O departamento perde o status de poder de decisão das unidades, limitando-se a desenvolver as atividades administrativo-acadêmicas das unidades. Houve uma significativa redução dos departamentos nas unidades. Pelas novas regras, só poderiam criar departamentos os cursos que possuísem no mínimo 39 docentes, e assim, a cada 39 docentes, poderia criar novos departamentos,

sucessivamente. Segundo a Resolução conjunta ECU/CCEP/ECC nº 05/96, das 24 unidades universitárias da UFG representadas pelas escolas, faculdades e institutos, pelas novas regras, 14 não possuiriam departamentos por não possuírem o número mínimo de 39 docentes.

Nos conselhos centrais, há uma definição clara dos poderes de cada um. O conselho universitário será o organismo máximo de função normativa, deliberativa de planejamento da universidade; o conselho de ensino, pesquisa, extensão e cultura (Cepec) será o organismo de supervisão, com atribuições deliberativas, normativas e consultivas sobre atividades didáticas, científicas, culturais, artísticas e de interação com a sociedade, eliminando-se assim os conflitos existentes até então.

Foi instituído no novo estatuto o conselho de integração universidade-sociedade composto por representantes da comunidade universitária, de empresários, de trabalhadores, do governo estadual, dos governos municipais onde a universidade possui *campi*, da assembleia legislativa, das câmaras municipais das cidades sede dos *campi* do interior, do Poder Judiciário, de entidades não governamentais ligadas ao ensino, pesquisa, extensão e cultura e, ainda, representantes dos aposentados e ex-alunos da universidade, cuja principal finalidade não deliberativa será de integrar a universidade com a sociedade.

As mudanças na estrutura organizacional da UFG sempre são condicionadas por fatores externos que determinam os fatores internos. Conjunturas pressionam instituições públicas no seu funcionamento, e no terceiro período, que tem como marco a reformulação estatutária a partir de 2013, não foi diferente.

Até 2002, a UFG é a única Instituição Federal de Ensino Superior no Estado de Goiás que possui a singularidade da natureza da organização de ensino público e de qualidade que se sustenta no tripé ensino, pesquisa e extensão. Diferente das instituições particulares que estão voltadas para a transferência de conhecimento, a universidade pública é formatada para criar conhecimento, pois possui um quadro profissional qualificador e é necessário ter uma estrutura decisória que dê conta disso.

Em 2003, o Governo Federal lançou o Programa de Expansão Fase I, com o objetivo de promover a interiorização da educação superior pública. Este Programa teve início em 2003, com a interiorização dos *campi* das universidades federais. Em 2007, com o propósito de fortalecer tal política, foi criado o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) que, somado ao

Programa Expansão Fase I, possibilitou a ampliação do número de cursos e vagas de graduação nas universidades federais.

No desenho estrutural, a decisão política do Consuni, de mudar a estrutura da UFG, ecoa como uma estratégia de gestão, um esforço de organizar estrategicamente uma universidade de grande porte e complexa. Quando se dá autonomia às regionais, a UFG descentraliza suas instâncias de poder.

Alguns dados quantitativos elaborados pela comissão de renovação do estatuto (UFG, 2011) ajudam-nos a compreender o grau dessas mudanças:

UFG	2005	2012	Δ%
Número de Matrículas Presenciais	12.912	21.240	66
Número de Matrículas em EAD	0	1.162	-
Número de Vagas no Vestibular	3.055	6.544	114
Número de Cursos de Graduação	73	144	97
Número de Cursos de Mestrado	28	56	100
Número de Cursos de Doutorado	10	27	170
Número de professores	1.182	2.162	83
Número de TAE	2.203	2.336	6
Número de professores Mestres	418	668	60
Número de professores Doutores	623	1.473	136
Número de Matrículas nos Mestrados	847	2.232	164
Número de Matrículas nos Doutorados	172	867	404
Número de Projetos de Pesquisa na PRPPG	965	1.639	70
Número de Cursos (Grad.+Ms+Dr) em Goiânia	111	183	65
Número de Cursos (Grad.+Ms+Dr) em Catalão	7	26	271
Número de Cursos (Grad.+Ms+Dr) em Goiás	1	4	300
Número de Cursos (Grad.+Ms+Dr) em Jataí	9	27	200

Fonte: Comissão de Renovação do Estatuto, 2011.

O quadro acima demonstra um nítido crescimento da UFG e seus *campi* no período que compreende 2005 a 2012. Segundo a comissão (UFG, 2011), como consequência dessas mudanças, pode-se afirmar que há uma reconfiguração da UFG, tanto na parte acadêmica quanto na cultural, política e geográfica, decorrendo daí uma série de problemas que geram a necessidade de uma urgente atualização estatutária para que a universidade possa melhor desenvolver suas atividades indissociáveis de ensino,

pesquisa e extensão.

A estrutura organizacional de então já não comportava tal crescimento; há um reordenamento da autoridade e das formas de poder. Houve, então, um movimento endógeno de dentro para fora de refletir a capacidade de poder dos processos decisórios e a necessidade de redesenhar a UFG e sua estrutura.

No novo desenho estrutural, pela primeira vez nos documentos constituídos pela UFG, ela se assume como uma universidade composta por múltiplos *campi*. Devido à complexidade organizacional ora exposta, houve a necessidade de descentralizar o poder decisório criando estruturas administrativas multirregionais. Assim, grande parte das demandas das decisões são tomadas nas próprias regionais e somente em grau de recursos são encaminhadas aos conselhos superiores.

A estrutura decisória da UFG compõe-se em três instâncias de poder: administração central; regionais e seus *campi*; unidades acadêmicas e unidades acadêmicas especiais.

As demandas têm início nas unidades acadêmicas, tendo o conselho diretor como órgão máximo deliberativo e de recurso em matérias acadêmicas, administrativas e financeira.

Nas unidades acadêmicas especiais, essa função recai sobre o colegiado. Nas regionais, conselho gestor é o organismo máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento de cada regional. Na administração central, o conselho universitário é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da universidade.

Em matérias relacionadas às atividades didáticas, científicas, culturais, artísticas e de interação com a sociedade, conselho de ensino, pesquisa, extensão e cultura (Cepec) é o órgão de supervisão, com atribuições deliberativas, normativas e consultivas e se estrutura em três instâncias deliberativas: o plenário, as câmaras superiores setoriais e as câmaras regionais setoriais. As câmaras superiores setoriais constituem-se em instâncias de recursos das decisões das câmaras regionais setoriais, e o plenário do Cepec constitui-se em instância de recurso às decisões das câmaras superiores setoriais.

O conselho de curadores é o órgão de fiscalização econômico-financeira da universidade, podendo se estruturar em câmaras.

Como órgão executivo, a reitoria é o órgão executivo central que administra e fiscaliza todas as atividades universitárias. Nas regionais e nas unidades acadêmicas, essa função é exercida por uma diretoria e nas unidades acadêmicas especiais cabe a uma chefia.

E por último, em caráter não deliberativo, a assembleia universitária congrega a

comunidade universitária constituída pelos professores, técnico-administrativos e estudantes; e o conselho de integração universidade-sociedade, que se constitui em espaço privilegiado de interlocução com vários setores da sociedade. Ambos compõem a administração central da UFG, juntamente com o conselho universitário, conselho de ensino pesquisa e extensão e o conselho de curadores.

Ao ampliar, a UFG incorpora novos indivíduos que querem poder, querem influenciar. Há, então, um reordenamento de dentro para fora na capacidade de ouvir os vários centros de poder. Mas será que essa nova estrutura contempla esses novos atores?

Corroboramos com as posições de Fávero (2006) e Carvalho (2011) de que nas universidades públicas brasileiras a representatividade dos professores sobrepõe a dos técnico-administrativos e dos alunos. Há uma forte centralização do poder decisório dos professores em detrimento dos demais segmentos, não favorecendo uma relação democrático-participativo no processo de gestão universitária. O segmento dos docentes ocupa uma posição majoritária nas decisões nos conselhos superiores, chegando a ter 92% das representações no conselho universitário em 1981. O segmento dos estudantes, mesmo que com uma representação insignificante no processo decisório, sempre foi contemplado com representações em todos os conselhos. O segmento técnico-administrativo, a duras penas, vem conquistando seu espaço na representação dos conselhos superiores. No conselho universitário e no conselho de curadores, somente a partir da alteração estatutária de 1981 foi assegurada representação. No conselho de ensino, pesquisa e extensão, essa representação somente foi assegurada a partir de 1996, após as alterações estatutárias.

Concluimos que os três segmentos possuem a mesma relevância dentro da estrutura organizacional da UFG, cada um com suas especificidades. Por força de lei, principalmente a LDB de 1996, ficou estabelecido o percentual de no mínimo 70% de representação docente e 15% de representação TAE e discente, respectivamente. Contudo, não podemos negar que houve uma evolução da representação dos segmentos ao longo da história, mas torna-se necessário avançarmos no sentido de uma representação mais equânime entre os segmentos, na busca de uma efetiva autonomia e de uma gestão democrático-participativa.

Em relação ao 5º objetivo específico deste estudo, cuja proposição é “identificar e analisar os mecanismos de interação entre a sede e os *campi* ao longo de sua história”, concluimos que este objetivo foi alcançado e os resultados podem ser constatados na

nova estrutura acima descrita. Salientamos que na relação *campi/sede*, os *campi* deram um salto enorme, pois em meados do primeiro período eram apenas *campi* de extensão, que funcionavam como campo de estágio e tinham sua estrutura administrativa e de pessoal custeada pelas prefeituras em convênio com a UFG; já no segundo período passaram a *campus* avançado, com cursos regulares e sua estrutura administrativa e de pessoal vinculados à UFG; no terceiro período, o grande salto, hoje regionais autônomas, organizações altamente complexas sustentadas no tripé ensino, pesquisa e extensão.

No caminhar da pesquisa, identificamos algumas limitações, como a escassez e a dificuldade em buscar as fontes primárias da UFG ao longo de sua história, tais como: estatutos, regimentos, resoluções, atas, PDI, relatórios de gestão. Outra limitação deste estudo ocorreu quando, na leitura de um arsenal de documentos, livros e relatórios, deparei-me com a obra *Universidade Federal de Goiás. Imagens e memórias 1960-1964*, que trazia entrevistas com dirigentes que atuaram na UFG. Percebi, então, que seria no mínimo intrigante confrontar os achados nos documentos constituídos da UFG com entrevistas feitas com os dirigentes dos *campi* e da *sede*, bem como a aplicação de questionário com os segmentos que compõem a comunidade universitária, visando conhecer sua percepção da estrutura da UFG, o poder decisório e suas representações, etc.

Não poderia deixar de registrar as dificuldades encontradas na coleta de dados tanto interna quanto externamente. Internamente, o Centro de Informação, Documentação e Arquivo (Cidarq) é o órgão responsável pela guarda das informações na UFG, e demorou a atender aos pedidos de desarquivamento. Além disso, a maioria dos documentos solicitados não foram encontrados e o atendimento não foi feito por um profissional, mas por estagiários. Externamente, solicitamos vários documentos à Controladoria Geral da União (CGU), entre eles, os Relatórios de Gestão da UFG ao longo de sua história, por meio do site <http://www.acessoainformacao.gov.br/>, mas até hoje não obtivemos resposta. O caminho escolhido para o acesso aos documentos foi peregrinar pelos órgãos da UFG: a Secretaria dos Órgãos Colegiados (SOC), o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) e as pró-reitorias.

Por último, indicamos algumas sugestões de questões que podem vir a ser objeto de estudos para futuros pesquisadores interessados na temática: a atual estrutura da UFG em regionais, que pressupõe uma maior descentralização administrativa, funciona bem?

Ou ainda prevalece a premissa de que na reitoria tudo se resolve? Qual a visão de dirigentes e da comunidade universitária sobre o atual desenho da estrutura?

Ademais, há a necessidade de serem realizados estudos que constatem ou não se o crescimento, a interiorização e a descentralização administrativa da UFG e de suas regionais levaram ao atual desmembramento das regionais de Catalão e Jataí em universidades autônomas.

Outra sugestão seria embrenhar em estudos comparativos para investigar se a cisão ocorrida na UFG é um fenômeno isolado ou aconteceu com outras instituições federais.

Por fim, uma última sugestão seria fazer estudos comparativos da estrutura, do poder decisório e das representações entre a UFG e os institutos federais recém-criados.

Acreditamos que este estudo da estrutura e do funcionamento da UFG, mesmo com suas dificuldades e limitações, foi de extrema importância para os estudos sobre organizações e, em especial, sobre organizações públicas de ensino superior, visto que é um fenômeno pouco estudado e, conseqüentemente, com pouca literatura que aborde o tema da evolução das estruturas organizacionais das universidades federais.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, R. F. **O processo de gestão e participação na universidade**: limites, possibilidades e desafios na UFT. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Goiás, Brasil, 2011. Disponível em: http://ppge.fe.ufg.br/up/6/o/Tese_Roberto_Francisco.pdf. Acesso em: 13 maio 2019.

FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEITÃO, S. P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na Universidade. **RAP – Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 31-43, nov. 1989/jan. 1990.

TATTO, L. **Institucionalização, estrutura e comportamento das universidades públicas estaduais paranaenses**. 2005. 280 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TSUKAHARA, M. P. **Mapeamento da cultura organizacional por meio das regras documentais**. 2016. 71 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2016.

UFG. Comissão para atualização do estatuto. **Atualização do estatuto conforme**

Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.10, n. 1, pp. 2582 – 2598 Janeiro/Junho 2019.

ISSN Online: 2177-7284 e-mail: regs@metodista.br

Portaria da Reitoria nº 0104, de 11 de janeiro de 2011. Goiânia: UFG, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.