



PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO REUNI: UM ESTUDO EM UNIVERSIDADES MINEIRAS

Resumo: Com o propósito de criar condições para a ampliação do acesso e da permanência na educação superior, aumentar a qualidade dos cursos e otimizar recursos estruturais e humanos existentes nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o Governo Federal criou, no ano de 2007, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral avaliar o processo de planejamento e de implantação deste programa em IFES de Minas Gerais. Para tanto, foram entrevistados Pró-Reitores de diversas áreas e 4 Instituições, os quais também responderam a um questionário, submetido à análise de conteúdo. Foi analisada também a legislação pertinente ao REUNI, bem como os projetos de adesão ao programa das Universidades envolvidas. Constatou-se que, os resultados advindos do programa de expansão planejado, com tempo mínimo para planejamento, poderão ser contrários aos objetivos propostos pelo REUNI, e ter impactos negativos a curto e a longo prazos nas Instituições, principalmente na queda da qualidade do ensino. Ademais, ainda não se verificou avanços significativos na reestruturação acadêmico-curricular nas IFES, considerando que grande parte dessas ações está em curso com projeção para o final do período do programa, ou seja, para 2012.

Palavras-chave: Educação Superior; REUNI; Expansão; Planejamento e Avaliação.



1. Introdução

Para aumentar o número de matrículas, o Governo Federal planejou a expansão das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES – criando condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior.

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

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

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

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

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

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

Nas universidades brasileiras o processo de planejamento foi instituído através da exigência da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Para Deus (2008), o PDI é um tipo de planejamento estratégico para instituições, órgãos, empresas privadas e estatais, com o objetivo de avaliar, credenciar e recredenciar, autorizar novos cursos e avaliar os já existentes para as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, mas que, gradativamente, foi sendo adotado como ferramenta de gestão pela maioria das IFES. Para



Minogue (2000), o planejamento estratégico exige o exame da realidade externa à organização a fim de identificar áreas mais promissoras ou futuras oportunidades.

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

Considerando o novo contexto e os novos desafios e oportunidades relacionados à educação superior; a existência de cenários controversos desvinculados de um planejamento efetivo; a dificuldade relacionada ao financiamento da estrutura operacional e administrativa nas universidades; a proposta de financiamento contida no REUNI com término previsto para 2012; a manutenção da qualidade do ensino; o presente estudo pretende avaliar o processo de planejamento e implantação do Programa REUNI em Instituições Federais de Ensino Superior em Minas Gerais.

2. Referencial Teórico

2.1. Avaliação de Políticas Públicas

O conceito de avaliação pode ser equiparado a “pesquisa ou mensuração” e “auditoria ou diversas variantes do controle de qualidade”, definida como “estimativa da extensão em que objetivos específicos foram alcançados”. Há, ainda, quem a defina como o ato de coletar e apresentar informações que possibilitem aos tomadores de decisão atuar de forma mais inteligente (WORTHEN *et al.*, 2004, p.35).

Os autores entendem, entretanto, que a avaliação é a “determinação do valor ou mérito de um objeto de avaliação”, ou seja, “a identificação, o esclarecimento e a aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor ou o mérito, a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios” (WORTHEN *et al.*, 2004, p. 35). E finalizam: a avaliação usa métodos de pesquisa e julgamento dentre os quais: 1) determinação de padrões para julgar a qualidade e concluir se esses padrões devem ser relativos ou absolutos; 2) coleta de informações relevantes; 3) aplicação dos padrões para determinar valor, qualidade, utilidade, eficácia ou importância. Ao final, indica recomendações cuja meta é otimizar o objeto em relação a seu(s) propósito(s) futuro(s).

Em termos instrumentais, a avaliação de políticas relaciona-se com a implementação da política ou programa, visando obter um fluxo contínuo de informações para monitorar a execução do programa, ou seja, constatar o processo de construção do esperado, em termos de volume e qualidade, sempre procurando averiguar os impactos (COHEN; FRANCO, 2007).

No Brasil, as avaliações sempre estiveram no bojo do processo de planejamento governamental, de forma que melhorias contínuas pudessem ser incorporadas na administração pública. Mais recentemente, as avaliações de programas estão sendo implementadas com mais rigor técnico, com vistas às recomendações de continuidade, paralisação ou reformulação dos programas avaliados (COHEN; FRANCO, 2007).

A avaliação tem sido classificada em função do seu *timing* “(antes, durante ou depois da implementação da política ou programa), da posição do avaliador em relação ao objeto avaliado (interna, externa ou semi-independente) e da natureza do objeto avaliado (contexto, insumos, processos e resultados)” (COTTA, 2001, p.91).



A avaliação *ex-ante* é realizada antes do início do projeto, ou seja, trata-se de uma avaliação que procura medir a viabilidade do programa a ser implementado, no que diz respeito a sua relação custo-benefício. Geralmente é utilizada por órgãos financiadores de projetos e pode ter como objetivo a identificação de prioridades e metas (WORTHEN *et al.*, 2004).

A avaliação formativa ou de processo representa a categoria em que os resultados de um programa ou política são focalizados, conseqüentemente a avaliação assume um caráter somativo. Essa modalidade de avaliação que se realiza ao final da fase de implementação ou após a conclusão de um programa, consiste no exame e na análise de objetivos, impactos e resultados. Focaliza a relação entre processos, resultados e impactos comparando os diferentes programas, o que possibilita escolher o mais adequado e viável para atingir as metas no prazo pretendido. O objetivo principal da avaliação somativa, de acordo com Worthen *et al.* (2004), é o de analisar a efetividade de um programa, compreendendo em que medida o mesmo atingiu os resultados esperados.

A avaliação *ex-post* investiga em que medida o programa atingiu os resultados esperados pelos formuladores. Entretanto, essa análise de resultados pode ser agrupada em duas modalidades: resultados esperados e resultados não-esperados. Referem-se, respectivamente, aos efeitos gerados e aos efeitos não-antecipados pelo programa no plano de implementação (COHEN; FRANCO, 2007).

A avaliação da efetividade diz respeito, propriamente, ao estudo do impacto do planejado sobre a situação, à adequação dos objetivos definidos para o atendimento da problemática, objeto da intervenção, ou melhor, ao estudo dos efeitos da ação sobre a questão, objeto do programa ou política (COHEN; FRANCO, 2007).

A avaliação da efetividade questiona a proposta, os objetivos e a ação desenvolvida, não em termos de sua capacidade de execução, mas em termos de sua capacidade de dar respostas adequadas ao desafio posto pela realidade por inteiro (cobertura), no limite do âmbito da intervenção da ação planejada (BAPTISTA, 2000).

Nesse tipo de avaliação de políticas ou programas, a maior dificuldade consiste em estabelecer o grau de efetividade em uma perspectiva comparativa entre o antes (*ex-ante*) e o depois (*pos-facto*), como também em demonstrar que os resultados encontrados estão relacionados aos produtos ou serviços oferecidos. Essa modalidade de avaliação apoia-se, não só em dados extraídos da realidade pela própria organização, como também em dados secundários disponíveis como registros, recenseamentos e pesquisas, nos quais se podem obter informações adicionais de grande validade para a análise do antes e do depois da intervenção (COHEN; FRANCO, 2007).

3. Metodologia

A ênfase desse estudo é no processo de investigação que ocorre através de uma interação constante, possibilitando avanços e reformulações na pesquisa. Esse estudo é predominantemente qualitativo, porém, em alguns momentos, foi necessária a utilização de métodos quantitativos, visto que o estudo permitiu análises comparativas, didaticamente facilitadas por gráficos, tabelas e índices.

Esta pesquisa tem caráter descritivo e quanto aos meios de investigação, essa pesquisa se caracteriza como bibliográfica, documental e estudo multicaso. Para Yin (2001), o estudo multicaso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que em sua mensuração, investigando um problema atual dentro da realidade em que ele ocorre, além de



permitir maior abrangência dos resultados, uma vez que não se limita às informações de uma só organização.

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

3.1. Universo da pesquisa

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

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

3.2. Coleta e tratamento dos dados

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

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

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

c) aplicação de questionários e entrevistas semi-estruturadas com Pró-Reitores das áreas acadêmica, de pessoal e de planejamento das Universidades Federais. Consideraram-se 11 Pró-Reitores das quatro Universidades Federais pesquisadas, os quais foram identificados de E1 a E11.

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



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

A sistemática adotada para o tratamento dos dados consistiu na organização e análise de todas as informações obtidas através das fontes documentais e dos questionários. Para tanto, foi adotada a técnica de análise do conteúdo do material, o que permitiu construir uma análise dos resultados tanto de forma quantitativa como também qualitativa. Na definição de Laville e Dionne (1999, p. 215), "...análise de conteúdo: consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação." Para esse procedimento serão consideradas a objetividade explícita nos dados e a subjetividade e visão de mundo dos sujeitos envolvidos na pesquisa (VERGARA, 2005).

As categorias foram definidas a *priori*, levando em consideração a pesquisa bibliográfica realizada nesse estudo. Já as subcategorias foram definidas por meio dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os Pró-Reitores das áreas acadêmica, de pessoal e de planejamento das quatro Universidades Federais pesquisadas, advindas da análise quantitativa das respostas para identificação da frequência sobre o tema.

As categorias, subcategorias e temas de análise desse estudo são apresentadas a seguir: Categoria - *Planejamento*; Subcategoria - Metas; Unidades de Análise - Conclusão de cursos, relação aluno x professor, retenção e evasão; Categoria - *Planejamento*; Subcategoria - Gestão; Unidades de Análise - autonomia, estratégia, investimento e comunidade universitária; Categoria - *Implementação*; Subcategoria - Infraestrutura; Unidades de Análise - equipamentos e obras/construção; Categoria - *Implementação*; Subcategoria - Concursos; Unidades de Análise - docentes e técnico-administrativos; Categoria - *Implementação*; Subcategoria - Dificuldades; Unidades de Análise - recursos humanos, recursos financeiros e repactuação; Categoria - *Política Pública*; Subcategoria - Avaliação; Unidades de Análise - acompanhamento, impactos e resultados; Categoria - *Política Pública*; Subcategoria - Expansão de vagas; Unidades de Análise - democratização do acesso, demanda, decreto e governo e, Categoria - *Política Pública*; Subcategoria - Inovação Acadêmica; Unidades de Análise - reestruturação, alunos, tecnologia e ensino.

4. Resultados e Discussão

4.1. Planejamento, implementação e controle do Programa REUNI

4.1.1. A categoria Planejamento

A avaliação de políticas e programas governamentais é de grande relevância por fornecer subsídio às funções do planejamento, ao cumprimento das metas estabelecidas e à formulação das intervenções governamentais. O Programa REUNI implantado nas Instituições Federais de Ensino Superior identificavam objetivos, metas físicas e financeiras, fontes de financiamento, cronogramas de execução, dentre outros.

Observa-se que foram grandes desafios assumidos pelos gestores em curto espaço de tempo e, mesmo identificando problemas comuns de infraestrutura e de pessoal na fase de implantação e consolidação de metas pactuadas, a visão do programa, na opinião dos



entrevistados, se reveste nas oportunidades oferecidas a uma geração distante de grandes centros com a ampliação do acesso e de sua permanência na educação superior.

Entretanto, questiona-se a ampliação do acesso com a otimização da estrutura física e de pessoal existentes nas Universidades, considerando a existência de cursos recém-criados anterior ao projeto REUNI, cujo principal problema existente é a falta de docentes e pessoal técnico-administrativo. Este fato corrobora a visão de Mariz (2007) ao considerar que duplicar a oferta de vagas e aumentar, pelo menos em 50%, o número de concluintes, a partir de um incremento de apenas 20% das atuais verbas de custeio e pessoal (excluídos os inativos!) é a indicação de que a reestruturação proposta no REUNI cobra uma subutilização dos recursos existentes nas Universidades Federais e aponta somente dois caminhos para o cumprimento de sua meta global: a aprovação automática ou a certificação por etapas de formação.

Ressalta-se que nesses compromissos do uso mais eficiente dos recursos públicos integra a responsabilidade social das Instituições em conjunto com a melhoria da qualidade do ensino. Nesse aspecto, ao se verificar a percepção dos dirigentes acerca da implementação do Programa REUNI, especificamente na categoria planejamento, diversos fatores foram mencionados e identificados como metas ou processo de gestão conforme discriminado no Quadro 1, onde se observa uma predominância de citações por parte dos entrevistados na relação aluno-professor, evasão, investimento e comunidade universitária.

Quadro 1 – Análise de Conteúdo da categoria Planejamento

Categoria	Subcategorias	Unidade de Análise	Entrevistados											%			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Planejamento	Metas	Conclusão de cursos														36,3	
		Relação aluno-professor															90,9
		Retenção															45,4
		Evasão															63,6
	Gestão	Autonomia															9,0
		Estratégia															9,0
		Investimento															54,5
		Comunidade universitária															63,6

Fonte: Resultados da pesquisa.

Em relação às metas do REUNI, apenas 36,3% dos entrevistados acreditam que as Universidades conseguirão elevar para 90% a taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais. Para o restante, as Universidades não conseguirão atingir esse percentual devido, principalmente, à evasão e à retenção. Para o E9, a retenção gera evasão, por isso é preciso investir na capacitação docente. Já na questão da *evasão*, 63,6% dos entrevistados afirmam que suas Instituições investiram muito na permanência dos alunos, mas essa assistência deve vir atrelada à reestruturação acadêmica.

Já a meta estipulada para o aumento da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, 90,9% dos entrevistados acreditam que não haverá problemas em atingir o objetivo. Para Lima et al. (2009), a elevação do número de alunos por turma e a criação de cursos de curta duração são uma forma de acelerar a formação e desvinculá-la da pesquisa, transformando as universidades públicas em meras “universidades de ensino”.

O Programa REUNI, apesar de ter sido instituído por decreto e com diretrizes estabelecidas, permitiu que as Universidades elaborassem seus projetos de acordo com suas capacidades de expansão, levando em consideração sua infraestrutura física e funcional, preservando a autonomia das Instituições. Apenas 9% dos entrevistados apontam que a



autonomia das Universidades foi preterida em virtude do Decreto. Na percepção da maioria, a autonomia foi respeitada, como pode ser verificado na fala sobre a elaboração do projeto citada pelo E3:

...foi determinado que as Pró-Reitorias de Planejamento e de Administração capitaneassem o projeto do REUNI internamente, mas com uma ênfase em que todas as propostas deviam ser discutidas, ou melhor ainda, debatidas nas próprias unidades, com propostas de curso, eventuais sugestões de novos cursos, ampliação de vagas, ampliação de cursos noturnos, então foi montada uma comissão que trabalhou até dezembro de 2007, recolhendo essas propostas, fazendo análise dentro do modelo do REUNI e em dezembro tivemos a aprovação do nosso projeto pelo Conselho Universitário...(E3).

Na elaboração do projeto do REUNI, somente 9% dos entrevistados citaram que houve uma *estratégia* adotada para a elaboração em suas Universidades. Um dos fatores que ocasionou a falta de estratégia foi o curto prazo para a elaboração do projeto, conforme análise das entrevistas. Para Ferreira (1997 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2003), a estratégia é uma ferramenta necessária na administração dado o processo acelerado de mudanças na economia, demandando por respostas cada vez mais céleres. O REUNI foi instituído em abril de 2007, sendo que as Universidades deveriam apresentar suas propostas até novembro daquele ano. Esse curto prazo para o planejamento das ações é uma das principais críticas ao REUNI, como afirma o E8.

No que se refere a *investimento*, 54,5% dos entrevistados concordam que o REUNI devolveu às Universidades a capacidade de investir em infraestrutura e em equipamentos para atender as necessidades da comunidade universitária. Não só o REUNI possibilitou às Universidades a atender às necessidades da *comunidade universitária*, como envolveu esta no planejamento do programa de acordo com 63,6% dos entrevistados, possibilitando uma efetiva participação na elaboração do projeto, como afirma o E5:

... após elaborar a proposta dentro das orientações emanadas do MEC, fizemos uma série de reuniões com a comunidade, reuniões abertas, a gente marcava por grupos de departamentos e apresentava o que a gente tinha pensado em termos de projeto, e aí a gente pegava as sugestões, claro que não tinha muitas condições de a gente estender aquilo por muito tempo, porque tinha que ser aprovado no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e no Conselho Universitário para apresentar o projeto até novembro de 2007...(E5).

Além dessa participação na elaboração do projeto, a comunidade universitária acompanha a implementação do programa e contribui para sua melhoria, como relata o E8. Para Vasconcelos (2010), esse envolvimento da comunidade universitária é um aspecto primordial da gestão educacional.

Após análise das entrevistas e dos projetos elaborados pelas Universidades para adesão ao REUNI, pode-se depreender que o processo de planejamento foi prejudicado devido, principalmente, ao curto prazo para apresentação das propostas ao MEC. No período de abril de 2007, mês de instituição do REUNI, a novembro do mesmo ano, prazo final para apresentação das propostas ao MEC, aconteceram debates nas Universidades envolvendo a comunidade universitária quanto à adesão ou não ao REUNI. As Universidades, objeto da



pesquisa, constituíram comissões específicas para elaboração do projeto que apresentaram as diretrizes do Programa a suas comunidades e abriram espaço para que elas pudessem apresentar propostas para a expansão de vagas no ensino superior, assim como novos projetos pedagógicos para os cursos já existentes ou criação de novos cursos. Com base nas sugestões apresentadas e nas diretrizes do Programa, essas comissões elaboraram os projetos, levando em consideração as estruturas física, funcional e acadêmica existentes, com os objetivos de expandir a oferta de vagas no ensino superior e reestruturar seus projetos pedagógicos.

Cabe destacar que uma das Instituições pesquisadas planejou sua expansão antes da instituição do REUNI, através de um estudo prospectivo realizado pela Administração Superior. Este estudo previu o crescimento da Universidade para um período de dez anos, o que contribuiu para a elaboração do projeto do REUNI, tendo em vista que já havia sido feito vários debates com a comunidade universitária. No entanto, o prazo para elaboração desse projeto também foi considerado curto, pois o REUNI impôs metas a serem cumpridas e diretrizes a serem seguidas que não haviam sido previstas anteriormente.

4.1.2. A categoria Implementação

Avaliando a categoria Implementação, suas subcategorias Infraestrutura, Concursos e Dificuldades e as unidades de análise observou-se, com exceção de Recursos Humanos e Repactuação, uma maior concentração de citações nas outras unidades de análise, conforme disposto no Quadro 2.

Para a subcategoria Infraestrutura, 72,7% dos entrevistados acreditam que os recursos financeiros oriundos do REUNI permitiram que as Universidades investissem em equipamentos e em material de consumo, melhorando as condições de trabalho de técnicos e docentes, assim como as práticas de ensino, como afirma o E5.

Quadro 2 – Análise de Conteúdo da categoria Implementação

Categoria	Subcategorias	Unidade de Análise	Entrevistados											%			
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
Implementação	Infraestrutura	Equipamentos														72,7	
		Obras/construção															90,9
	Concursos	Docentes															90,9
		Técnico-administrativos															90,9
	Dificuldades	Recursos humanos															45,4
		Recursos financeiros															72,7
		Repactuação															18,1

Fonte: Resultados da pesquisa.

Ainda dentro da subcategoria Infraestrutura, 90,9% dos entrevistados classificam o investimento em obras como ponto principal do REUNI, tendo em vista o volume recebido de recursos financeiros que possibilitou a construção de novas instalações e a reforma de outras existentes. No entanto, 72% dos entrevistados responderam que a maior dificuldade na implementação do REUNI refere-se às obras. Este fato é justificado, na visão do E6, pela falta de cultura de se planejar detalhadamente os projetos bem como da inexistência de um quadro suficiente de servidores especializados. Sem isso, as Universidades são obrigadas a contratar empresas para executar as obras que, na maioria das vezes, precisam passar por ajustes, o que ocasiona atrasos na disponibilização dos espaços físicos.

Na subcategoria Concursos, 90,9% dos entrevistados concordam que a contratação de novos servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos, está acontecendo de forma



satisfatória. Porém, 72% dos entrevistados responderam que há dificuldade em atrair candidatos ao cargo de professor em algumas áreas específicas.

No entanto, duas ações do Governo Federal contribuíram para estabilizar o passivo de pessoal nas Universidades, que foram as instituições do banco de professor-equivalente e o Quadro de Referências dos Servidores Técnico-Administrativos (comumente chamado de banco de técnico-equivalente), como confirma o E8.

Entretanto, ressalta-se que, apesar do Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos das IFES - QRSTA, objeto do Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), possibilitar a reposição automática de vagas por meio de Concursos Públicos, a reposição só é permitida para os cargos efetivos dos Níveis de Classificação “C”, “D” e “E”, desde que não estejam em extinção ou extintos.

Os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” foram apurados a partir da extração do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE, realizada no dia 30 de junho de 2010, sendo que todos os códigos de vagas desocupados anterior a esta data, foram remanejados para o Ministério da Educação para posterior redistribuição dessas vagas entre as IFES, para reposição do quadro de cargos extintos ou possíveis ajustes decorrentes da expansão dos quadros das Universidades. Os cargos de nível “A” e “B” caracterizados na categoria de apoio, com poucas exceções, foram considerados extintos e sem possibilidade de reposição.

Observa-se assim uma mudança de regra não anunciada à época do planejamento das Universidades para a implantação do Projeto REUNI que, na visão dos entrevistados, além de prejudicar as atividades operacionais e de manutenção pela insuficiência de servidores, acarretará dificuldade na manutenção e na conservação das estruturas criadas.

Outras dificuldades apontadas por 45,4% dos entrevistados em relação aos *recursos humanos* foram a falta de capacitação docente, a alta rotatividade dos concursados, a adaptação dos novos servidores no ambiente de trabalho, dentre outros. Já no que se refere a *recursos financeiros*, Mariz (2007, p. 1) afirma que as metas propostas pelo REUNI com o “incremento de apenas 20% das atuais verbas de custeio e pessoal...” é a indicação de que o Governo cobra uma maior utilização dos recursos existentes nas Universidades Federais.

No entanto, Dantas e Sousa Júnior (2009), acreditam que o REUNI dará aporte financeiro às Universidades Federais para a consecução das metas estabelecidas que se constata na visão de 72,7% dos entrevistados, que afirmam que o volume recebido, apesar de renegociado, está atendendo às demandas das Universidades, tanto para as obras quanto para materiais permanentes e de consumo, além de custear a manutenção das Instituições, como afirma o E3.

Outro ponto importante na implementação do REUNI é sua *repactuação*. Apesar de apenas 18,1% dos entrevistados citarem diretamente a necessidade de se repactuar as metas, os recursos humanos e financeiros, pode-se depreender das entrevistas que as Universidades cobram essa repactuação junto ao MEC, pois os projetos foram mal planejados devido ao curto prazo oferecido. Essa constatação pode ser verificada na opinião do E1

Essa necessidade de repactuação é fortalecida por Francisco (2005), pois o planejamento é um processo contínuo, podendo passar por adaptações e correções frequentes, levando-se em consideração todas as modificações com relação ao que foi previsto inicialmente.

Em relação à implementação do Programa, as Instituições pesquisadas delegaram às suas Pró-Reitorias a execução das ações propostas nos seus projetos, tais quais: - construção de novas instalações e reformas das já existentes (salas de aula, laboratórios de pesquisa,



gabinetes para professores, restaurantes universitários, salas administrativas, etc.); - aquisição de material de consumo e de novos equipamentos para os laboratórios de pesquisa, para as atividades administrativas e docentes e para as atividades de ensino; - manutenção dos *campi*; e, - realização de concursos e contratação de pessoal docente e técnico-administrativos.

Apesar de essas ações estarem sendo executadas, nota-se que há atrasos em algumas delas, principalmente no que se refere às obras e à contratação de pessoal, principalmente nas pactuações planejadas para o ano de 2011. A impossibilidade de distribuição de códigos de vagas para contratação de docentes dificultou o início do período letivo nas Universidades, principalmente com a mudança de regras para a contratação de professores substitutos e a instituição de uma nova figura jurídica criada no âmbito da Lei nº 8.745/1993, que trata da contratação de Professores Temporários para suprir a falta de vagas de professores efetivos. A Portaria MEC nº 196/2011 autorizou a realização de processo seletivo simplificado para a contratação desta categoria de Professores para atender a demanda do Programa REUNI.

Outras constatações referem-se aos atrasos na entrega das instalações no prazo previsto, devido, sobretudo, a falhas nos projetos arquitetônicos e na contratação de pessoal, devido à alta rotatividade e à falta de candidatos em algumas áreas específicas.

Ainda em relação à implementação, ressalta-se a questão da reestruturação acadêmica, pois as Universidades não estão investindo em novos projetos pedagógicos e novas práticas de ensino, atendo-se, principalmente, nas estruturas física e funcional. As Pró-Reitorias da área de ensino estão desenvolvendo ações pontuais, mas ainda incipientes para atender à proposta do REUNI.

4.1.3. A categoria Política Pública

Avaliando a categoria Política Pública, suas subcategorias Avaliação, Expansão de vagas e Inovação Acadêmica e as unidades de análise, observa-se a frequência de citações discriminadas no Quadro 3.

Na concepção dos entrevistados, o Programa REUNI é uma política de expansão de vagas e de reestruturação acadêmica que possibilitou às Universidades Federais voltar a crescer e a expandir o acesso ao ensino superior, conforme afirma e destaca o E8.

A maioria das Universidades Federais pesquisadas constituíram comissões específicas para avaliar a implementação do REUNI que, segundo Worthen et al. (2004), possibilitam aos tomadores de decisão, atuarem de forma mais inteligente. Dos entrevistados, 81,8% afirmam que há um *Acompanhamento* sendo realizado em suas Instituições.

Quadro 3 – Análise de Conteúdo da categoria Política Pública

Categoria	Subcategorias	Unidade de Análise	Entrevistados											%		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11			
Política Pública	Avaliação	Acompanhamento	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	81,8
		Impactos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	54,5
		Resultados	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	45,4
	Expansão de vagas	Democratização do acesso	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	45,4
		Demanda	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	72,7
		Decreto	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	27,2
		Governo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	72,7
	Inovação acadêmica	Reestruturação	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	45,4
		Alunos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	90,9
		Tecnologia	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	45,4
		Ensino	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	63,6

Fonte: Resultados da pesquisa.



A avaliação da implementação visa obter informações para monitorar a execução do programa, sempre procurando avaliar os impactos (COHEN; FRANCO, 2007). Essa prática pode ser constatada na subcategoria *Avaliação*, onde 54,5% dos entrevistados afirmam que o Programa REUNI causou impacto nas Universidades, principalmente na questão de infraestrutura física.

Outro impacto apontado foi na estrutura funcional, especialmente em relação aos servidores técnico-administrativos, uma vez que as Universidades têm um passivo muito grande desses servidores, ocasionando, devido à expansão de vagas no ensino superior, um aumento no número de servidores terceirizados, confirmado pelo E2:

...o REUNI trouxe um aumento dos gastos com custeio muito grande, porque a gente tem cargo extinto de limpeza, da área de conservação, que não pode contratar efetivo, tem que terceirizar, o nosso gasto de terceirização triplicou no período, a gente gasta muito hoje e a terceirização sai do custeio da Universidade. Movimentar a Universidade, ter o dinheiro necessário para mantê-la é hoje uma soma bem maior que era em 2007 (E2).

Além dos impactos nas estruturas física e funcional, Deus (2008) afirma que esse Programa desencadeou uma série de mudanças institucionais, orientadas por uma aparente mudança de paradigma sobre as funções da universidade pública.

Em relação aos resultados advindos com a implementação do REUNI, há um consenso entre os entrevistados de que o programa foi extremamente positivo para as Instituições pesquisadas, tendo em vista que as Universidades voltaram a contratar servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos, revitalizando, assim, a comunidade acadêmica. Além da questão de pessoal, as Universidades estão investindo mais em infraestrutura física e em equipamentos, dando melhores condições de trabalho, otimizando a infraestrutura existente e consolidando o tripé ensino-pesquisa-extensão.

Na subcategoria *Expansão de vagas*, a unidade de análise *Democratização do acesso* é citada por menos da metade dos entrevistados (45,4%), mas esse percentual vai de encontro às ações do Governo Federal. Em 2010, o Governo Federal criou o Sistema de Seleção Unificada (SiSU), desenvolvido pelo Ministério da Educação para selecionar os candidatos às vagas das instituições públicas de ensino superior que fossem utilizar a nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) como única fase de seu processo seletivo. A adesão ao SiSU ainda é incipiente, mas na visão de um dos entrevistados, ele contribuirá para a democratização do acesso ao ensino superior, facilitando a participação do candidato na forma de seleção.

Segundo o relatório da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (2010) sobre os dois primeiros anos do REUNI, as IFES abriram 65.306 novas vagas no ano de 2010 (49% a mais) e passaram a oferecer 810 novos cursos (34% a mais). Levando em consideração o crescimento de 2006, quando a política de expansão das IFES estava voltada para a interiorização de novos *campi* e a criação de instituições, o aumento na oferta de vagas chegou a 63% ou 77.279 novas vagas nas Universidades Federais. Em 2010, foram oferecidas 199 mil vagas.

O programa REUNI visa a expansão de vagas no ensino superior, sobretudo, a democratização do acesso que pode ser considerado, de acordo com Matus (1997), como uma intervenção governamental para atender às expectativas da sociedade. Na subcategoria



Expansão de vagas, 72,7% dos entrevistados declararam que suas Instituições levaram em consideração as *demandas* da sociedade e delas próprias.

O REUNI foi instituído através de um decreto do Governo Federal, sendo que a liberação dos recursos financeiros e da contratação de pessoal estaria condicionada ao alcance das metas pactuadas pelas Universidades junto ao MEC. Para Catani e Oliveira (2002), essa exigência faz parte de uma série de processos do Governo Federal de implantação e ampliação de novos mecanismos de controle. Apesar de 27,2% dos entrevistados citarem o REUNI como uma política imposta pelo Governo a partir de um decreto, depreende-se que a fixação de metas é um fator positivo para o êxito do Programa.

Além da expansão de vagas, o REUNI tem como outro objetivo a reestruturação acadêmica, originado de um diagnóstico situacional produzido pelo governo (CASTRO, 1998). Nota-se nas entrevistas que esse objetivo não está sendo cumprido plenamente. Dos entrevistados, 45,4% acreditam que essa reestruturação é muito importante para a melhoria da qualidade de ensino. Por outro lado, percebe-se que as Universidades avançaram muito pouco na questão da reestruturação.

Ainda na subcategoria *Inovação acadêmica*, 90,9% dos entrevistados consideram que as Universidades devem adequar as práticas de ensino às necessidades atuais dos *Alunos*, tendo em vista as novas ferramentas tecnológicas disponíveis. Para atender a essas necessidades, as Universidades estão investindo em novas ferramentas tecnológicas e reformulando, ainda que lentamente como constatado, seus projetos pedagógicos, como afirma o E4:

...a mudança nos nossos projetos pedagógicos, a renovação acadêmica, isso ainda está muito tímido, nós vamos agora, estamos construindo o PDI, discutir principalmente a utilização das tecnologias a distância, não que vamos fazer disciplinas a distância, mas usar essa tecnologia...(E4).

Um dos entrevistados foi mais contundente em relação à implementação das novas práticas de ensino, indo ao encontro dos demais (63,6%) que apontaram que o *Ensino* ainda não está sendo reestruturado, como proposto pelo REUNI:

...mudou muito pouco ou nada os processos de avaliação ensino-aprendizagem que eu tive e até hoje vem sendo praticado, e nós não estamos avançando, e olha que as diretrizes curriculares que hoje orientam as instituições, o ensino, os projetos pedagógicos dos cursos, elas vão na direção completamente contrária. Então eles falam o seguinte: que o indivíduo hoje pra se formar profissional, deve ser analítico, crítico, reflexivo, humanista, um cidadão (E11).

O controle da implementação do REUNI nas Universidades pesquisadas é realizado por comissões criadas especificamente para isso, exceto em uma, onde suas Pró-Reitorias se reúnem apenas quando há problemas pontuais na execução ou quando o projeto precisa ser revisto. Essas comissões se reúnem periodicamente para avaliar a execução das obras, a contratação de novos servidores, a aquisição de novos equipamentos, etc. e, caso seja necessário, fazem uma adequação nas ações citadas para corrigir eventuais falhas.

5. Conclusão

O programa REUNI tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e da relação de alunos de graduação em



cursos presenciais por professor para 18 ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano das Universidades Federais. Além disso, objetiva-se também criar condições para a ampliação do acesso e da permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais e promover a reestruturação acadêmico-curricular e a renovação pedagógica da educação superior.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Entretanto, os resultados advindos do programa de expansão planejado, com tempo mínimo para planejamento, poderão ser contrários aos objetivos propostos pelo REUNI e ter impactos negativos a curto e a longo prazos nas Instituições, principalmente na queda da qualidade do ensino. Percebeu-se que as Universidades pesquisadas não tinham um processo de planejamento institucionalizado, por isso, seus projetos de adesão ao REUNI foram elaborados para atingir as metas pactuadas, principalmente às quantitativas, com poucas ações conectadas a seus objetivos. A exceção se deu em uma Universidade onde havia sido efetuado planejamento de expansão anteriormente ao Programa, o que ocasionou um projeto de adesão mais amplo, com ações conectadas a seus objetivos, podendo alcançar resultados mais significativos em relação às metas do Programa.

Apesar da estrutura e aparato que envolveu o programa REUNI, observa-se que a discussão está mais direcionada para o compromisso com a expansão de vagas na graduação do que com a reestruturação acadêmica proposta. Esta continuidade do controle no processo de implantação das ações propostas pode comprometer a qualidade do ensino, uma vez que a prioridade, no momento, é de se atingir as metas quantitativas do Programa. Ademais, ainda não se verificou avanços significativos na reestruturação acadêmico-curricular nas Instituições, considerando que grande parte dessas ações está em curso tendo em vista sua projeção para o final do período do programa, ou seja, para 2012.

6. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Relatório de acompanhamento do REUNI**. 2010. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3285:andifes-lancarelatorio-de-acompanhamento-do-reuni-durante-a-conferencia-nacional-de-educacao-&catid=15&Itemid=59>. Acesso em: 20 abr. 2010.

BAPTISTA, M. V. **Planejamento social**: intencionalidade e instrumentação. São Paulo: Veras, 2000.



BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 25 de abril de 2007c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso em: 27 jul. 2010.

BRASIL. **Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010.** Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, 20 de julho de 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 27 jul. 2010.

CASTRO, M. H. G. de. **Avaliação do sistema educacional brasileiro:** tendências e perspectivas. Brasília, MEC/INEP, 1998.

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

COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de projetos sociais.** 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

COTTA, T. C. Avaliação educacional e políticas públicas: a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). **Revista do Serviço Público**, 52 (4): 89-111, 2001.

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

DANTAS, É.; SOUSA JUNIOR, L. Na contracorrente: a política do governo Lula para a educação superior. In: 32ª REUNIÃO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (Anped), 2009, Caxambu. **Sociedade, cultura e educação:** novas regulações? Rio de Janeiro: Anped, 2009. p. 1-18.

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

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

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



- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LÉDA, D. B.; MANCEBO, D. REUNI: heteronomia, precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 34, p. 49-64, 2009.
- LIMA, A. B.; MARQUES, M. R. A.; SILVA, S. M. Reforma e qualidade da educação no Brasil. **Revista HISTEDBR On-line**. Campinas, n. especial, p. 181-197, mai. 2009.
- LIMA, L. C.; AZEVEDO, M. L. N.; CATANI, A. M. O Processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a Universidade Nova. **Avaliação**, Campinas, v. 13, p. 7-36, 2008.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** São Paulo: Atlas, 2002.
- MARIZ, T. F., **REUNI – para onde caminha a Universidade?** 2007. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/reuni/artigo_thompson.pdf. Acesso em: 10 fev. 2011.
- MATUS, C. **Política, planejamento & governo.** 3.ed. Brasília: IPEA, 1997.
- MINOGUE, J. P. Aprendendo a caçar. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: Novas Abordagens da Administração Universitária.** Florianópolis: Insular, 2000. p. 33-43.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia.** Trad. James S. Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- UNESCO. Tendências da educação superior para o século XXI. In.: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR. 1998, Paris. **Anais...** Brasília: UNESCO/CRUB, 1999.
- VASCONCELOS, M. L. M. C. Gestão e Qualidade do Ensino. In.: Colombo, S. S.; Cardim, P. A. (Org.). **Nos bastidores da educação brasileira: a gestão vista por dentro.** Porto Alegre: Artmed, 2010. cap. 6, p. 104-115.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96p.
- WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas – Concepções e Práticas.** São Paulo: Ed. Gente/EDUSP, 2004.

XII

Coloquio Internacional de Gestión Universitaria



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