

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**JOSILÉIA CURTY DE OLIVEIRA**

**MODELO DEPARTAMENTAL E NÃO DEPARTAMENTAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS* DE ALEGRE**

**ALEGRE/ES**

**2018**

JOSILÉIA CURTY DE OLIVEIRA

**MODELO DEPARTAMENTAL E NÃO DEPARTAMENTAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS* DE ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública na linha de pesquisa Gestão de Operações no Setor Público.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Larice Nogueira de Andrade

ALEGRE/ES

2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Setorial Sul, Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

O48m Oliveira, Josiléia Curty de, 1978-  
Modelo departamental e não departamental: um estudo de caso na  
Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre / Josiléia  
Curty de Oliveira. – 2018.  
160 f. : il.

Orientador: Larice Nogueira de Andrade.  
Coorientador: Simone Aparecida Fernandes Anastácio.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –  
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas  
e Econômicas.

1. Gestão pública. 2. Universidades e faculdades – Administração.  
3. Administração pública. I. Andrade, Larice Nogueira de. II. Anastácio,  
Simone Aparecida Fernandes. III. Universidade Federal do Espírito  
Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 35

---

Bibliotecária: Lizzie de Almeida Chaves – CRB-6 ES-000871/O

**JOSILÉIA CURTY DE OLIVEIRA**

**MODELO DEPARTAMENTAL E NÃO DEPARTAMENTAL: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – CAMPUS DE ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

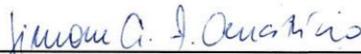
Aprovada em 04 de julho de 2018.

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

**Profª. Drª. Larice Nogueira de Andrade**  
Universidade Federal do Espírito Santo.  
(Orientadora)



---

**Profª. Drª. Simone Aparecida Fernandes Anastácio**  
Universidade Federal do Espírito Santo.  
(Coorientadora)



---

**Profª. Drª. Ariadne Marra de Souza**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Profª. Drª. Elaine Cristina Gomes da Silva**  
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho a Deus, ao meu esposo Giovanni e aos nossos filhos, Heitor e Amanda, razões de tudo.

## AGRADECIMENTOS

À minha família, fonte de toda inspiração e amor. Aos meus pais, José Nolasco de Oliveira e Neuza Maria Curty de Oliveira, por terem me ensinado desde cedo que o estudo está acima dos bens materiais e também pela ajuda inestimável de sempre. Esse mestrado também é de vocês.

Aos meus irmãos, Marcelo Curty de Oliveira e Samira Curty de Oliveira, por sempre serem parceiros e compreensivos.

Ao meu esposo, Giovanni de Oliveira Garcia, por me apoiar na realização deste sonho e compreender meus momentos de angústia, tão naturais nesta jornada.

Aos amigos Kézya Lourenço Barbosa e Kargean Vianna Barbosa, um agradecimento especial, pelo incentivo e apoio durante a realização deste curso.

Aos Professores da primeira turma do mestrado em Gestão Pública, Ariadne Marra de Souza, Audrei Gimenez Barañano, Christiano Jorge Gomes Pinheiro, Clovis Eduardo Nunes Hegedus, Fabricia Benda de Oliveira e Ulysses Rodrigues Vianna, por terem contribuído com a minha formação.

Aos companheiros da primeira turma do mestrado em Gestão Pública, Aline Carvalho Machado Nunes, Fabio Antônio Soares Lopes, Kézya Lourenço Barbosa, Simone Paiva de Araújo, Pedro Henrique Freire Côrrea e Robson Santos da Costa, por nossa troca de experiências, pelas dificuldades, vitórias e alegrias.

Aos docentes e técnico-administrativos do *Campus* de Alegre, agradeço muito pela paciência e disposição em contribuírem com esta pesquisa.

À professora Simone Aparecida Fernandes Anastácio, minha coorientadora, pela amizade e apoio incondicional desde o momento em que busquei ajuda, quando este trabalho era apenas uma ideia.

À professora Larice Nogueira de Andrade, minha orientadora, por sua bondade, sabedoria, paciência e apoio durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Às professoras, Elaine Cristina Gomes da Silva e Ariadne Marra de Souza, por terem aceitado participar da comissão examinadora.

À Universidade Federal do Espírito Santo, em especial à professora Teresa Cristina Janes Carneiro, que não mediu esforços para a abertura da turma de mestrado em Alegre.

Gratidão a todos que colaboraram para a realização deste sonho!

## RESUMO

Os departamentos foram instituídos nas universidades federais brasileiras (UFBs) por meio da Lei 5.540/1968 (BRASIL, 1968). Nos últimos anos, discussões a respeito da exclusão dos departamentos acadêmicos da estrutura organizacional das universidades têm sido retratadas como uma contribuição para a inovação estrutural e administrativa dessas instituições. No presente trabalho, foi analisada a percepção dos docentes e técnico-administrativos em educação sobre a implementação da estrutura organizacional sem departamentos de ensino nas unidades acadêmicas da UFES – *Campus* de Alegre. Em relação à metodologia, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, de natureza aplicada, de abordagem quanti-qualitativa e, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva. Para a coleta dos dados, foi realizada uma pesquisa de opinião, por meio de questionário estruturado, com docentes e técnico-administrativos em educação. Inicialmente, procedeu-se ao uso da estatística descritiva das variáveis significativas, fornecendo um perfil dos respondentes e sua percepção da atual estrutura organizacional. Posteriormente, realizou-se a análise por meio de métodos multivariados para identificar quais as variáveis de maior relevância estatística, obtidas com os planos fatoriais e a extração dos componentes principais. Os resultados das análises estatísticas apresentaram-se significativos, pois foi possível verificar que os fatores mais importantes na percepção dos servidores estão relacionados à necessidade de mudança da estrutura organizacional atual. Isso confirma uma mudança de padrão da cultura institucional, o que pode trazer perspectivas positivas para o *Campus* de Alegre fazer o redesenho organizacional das suas unidades acadêmicas e administrativas. Os resultados também demonstraram que existe boa aceitação dos Docentes e dos TAEs para uma reestruturação organizacional do *Campus* de Alegre com foco nos Colegiados de Cursos. Ao final, foi realizado um Relatório Analítico da Percepção dos Servidores sobre o Processo de Reestruturação da UFES - *Campus* de Alegre, que pode servir como banco de informações para gestores e comunidade acadêmica, visando a implementação de uma nova estrutura organizacional para as Unidades Acadêmicas no *Campus* de Alegre.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional; Departamentalização; Gestão Pública; Gestão de Universidades.

## ABSTRACT

The departments were set up at the Brazilian federal universities (UFBs) through Law 5.540/1968 (BRAZIL, 1968). In recent years, discussions about the exclusion of academic departments from the organizational structure of universities have been portrayed as contributing to the structural and administrative innovation of these institutions. In the present work, the perception of the teachers and technical-administrative in education about the implementation of the organizational structure without teaching departments in the academic units of the UFES - *Alegre Campus* was analyzed. In relation to the methodology, this research is a case study, of an applied nature, of quantitative-qualitative approach and, as far as the objectives, exploratory and descriptive. For the data collection, an opinion survey was conducted, through a structured questionnaire, with teachers and technical-administrative personnel in education. Initially, we used the descriptive statistics of the significant variables, providing a profile of the respondents and their perception of the current organizational structure. Subsequently, the analysis was carried out using multivariate methods to identify which variables of greater statistical significance were obtained with the factorial plans and the extraction of the main components. The results of the statistical analysis were significant, since it was possible to verify that the most important factors in the perception of the servers are related to the need to change the current organizational structure. This confirms a change in the institutional culture pattern, which can bring positive perspectives for the *Alegre Campus* to redesign its academic and administrative units. The results also showed that there is good acceptance of the Teachers and TAEs for an organizational restructuring of the *Alegre Campus* with a focus on Course Colleges. At the end, an Analytical Report on the Perception of Servers on the Restructuring Process of the UFES - *Campus de Alegre* was carried out, which can serve as an information bank for managers and the academic community, aiming at the implementation of a new organizational structure for the Academic Units in the *Campus* of Alegre.

**Keywords:** Organizational structure; Departmentalization; Public administration; University Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da UFES segundo a Resolução nº 27/2014. ....	20
Figura 2: Esquemática do mapa de governança da UFES. ....	21
Figura 3: Organograma da Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo.....	26
Figura 4: Organograma do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias. ....	27
Figura 5: Organograma do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde. ....	28
Figura 6: Modelos de estrutura organizacional das universidades conforme a Lei 5.540/68. ....	48
Figura 7: Novos modelos de estrutura organizacional das universidades. ....	50
Figura 8: Distribuição das universidades federais por região no Brasil após os ciclos da expansão e interiorização. ....	73
Figura 9: Mapa das UFBs com ano de fundação comparado ao modelo de estrutura departamental e não departamental. ....	74
Figura 10: Mapa das universidades federais que possuem departamentos de ensino. ...	75
Figura 11: Percentual das UFBs que não possuem departamentos de ensino no país, por região. ....	77
Figura 12: Experiência dos Docentes com funções administrativas na Instituição. ....	79
Figura 13: Experiência dos TAEs com funções administrativas na Instituição. ....	80
Figura 14: Gráfico de Escarpa.....	84
Figura 15: Gráfico de Escarpa.....	90
Figura 16: Percepção dos servidores sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite.....	95
Figura 17: Percepção dos servidores referente ao clima organizacional entre coordenação de curso e departamento(s).....	97
Figura 18: Percepção dos servidores quanto às vantagens mais relevantes da atual estrutura organizacional com departamentos. ....	98
Figura 19: Dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional segundo os Docentes e TAEs. ....	99
Figura 20: Modelo de funcionograma.....	100
Figura 21: Percepção dos servidores sobre as contribuições da estrutura sem departamentos caso seja adotada no <i>Campus</i> de Alegre. ....	101
Figura 22: Principais dúvidas dos servidores com relação à estrutura sem departamentos. ....	103
Figura 23: Percepção dos servidores quanto à estrutura organizacional mais adequada para o <i>Campus</i> de Alegre.....	105

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de centros, departamentos e cursos por <i>Campus</i> da UFES .....	22
Tabela 2: População da pesquisa por unidade e categoria .....	60
Tabela 3: Número de respondentes Docentes por unidade .....	61
Tabela 4: Número de respondentes TAES por unidade.....	61
Tabela 5: Relação das universidades por região, ano de fundação e se adotam ou não os departamentos em sua estrutura organizacional .....	70
Tabela 6: Universidades Federais que se reestruturaram e que foram criadas em nova estrutura .....	76
Tabela 7: Informações sobre o perfil dos respondentes .....	78
Tabela 8: Valores encontrados para os Testes de KMO e de <i>Bartlett</i> nos dados dos docentes.....	83
Tabela 9: Total de Variância Explicada dos dados docentes obtidos por meio do questionário aplicado .....	84
Tabela 10: Comunalidades dos dados dos docentes obtidas por meio do questionário aplicado.....	85
Tabela 11: Rotação de Matriz de Componente com valores $\geq 0,3$ dos dados dos docentes obtidos por meio do questionário aplicado.....	86
Tabela 12: Rotação de Matriz de Componente com valores $\geq 0,7$ dos dados dos docentes obtidos por meio do questionário aplicado.....	87
Tabela 13: Valores encontrados para os Testes de KMO e de <i>Bartlett</i> nos dados dos TAES.....	89
Tabela 14: Total de Variância Explicada dos dados TAES obtidos por meio do questionário aplicado .....	89
Tabela 15: Comunalidades dos dados dos TAES obtidas por meio do questionário aplicado.....	90
Tabela 16: Rotação de Matriz de Componente com valores $\geq 0,3$ dos dados dos TAES obtidos por meio do questionário aplicado.....	91
Tabela 17: Matriz de componente rotativa com valores $\geq 0,70$ dos dados dos TAES obtidos por meio do questionário aplicado .....	92

## LISTA DE ABREVIATURAS

ABP – Administração Pública Brasileira  
ADUFES – Associação dos Docentes da UFES  
CASES – Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo  
CAUFES – Centro Agropecuário da Universidade Federal do Espírito Santo  
CCA – Centro de Ciências Agrárias  
CCAÉ – Centro de Ciências Agrárias e Engenharias  
CCENS – Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde  
CCHN - Centro de Ciências Naturais e Humanas  
CECS - Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais Aplicadas  
CD – Cargo de Direção  
CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão  
CEUNES – Centro Universitário Norte do Espírito Santo  
CMCC - Centro de Matemática, Computação e Cognição  
CUn – Conselho Universitário  
DAOCS – Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores  
FG – Função Gratificada  
FURG – Universidade Federal de Rio Grande  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira  
KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional  
MEC – Ministério da Educação  
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul  
NGP – Nova Gestão Pública  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
PNE - Plano Nacional de Educação  
PNG – Plano Nacional de Pós-Graduação  
REUNI – Programa Expansão das Universidades Brasileiras e o de Reestruturação e Expansão das Universidades  
SIE – Sistema de Informação para o Ensino  
SIG – Sistema de Informação Geográfica  
Sig. – Significância  
SINTUFES – Sindicato dos Trabalhadores na UFES  
SISU – Sistema de Seleção Unificada  
SNE – Sistema Nacional de Educação  
TAEs – Técnico-Administrativos em Educação  
UAs – Unidades Acadêmicas  
UFABC – Universidade Federal do ABC  
UFAL – Universidade Federal de Alagoas  
UFAM - Fundação Universidade do Amazonas  
UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFBs – Universidades Federais Brasileiras  
UFCE - Universidade Federal do Ceará  
UFERSA - Universidade Federal Rural do Semiárido  
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo  
UFF - Universidade Federal Fluminense  
UFG - Universidade Federal de Goiás  
UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados  
UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora  
UFMA - Fundação Universidade do Maranhão  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
UFMT - Fundação Universidade de Mato Grosso  
UFOP - Fundação Universidade Federal de Ouro Preto  
UFPA – Universidade Federal do Pará  
UFPB - Universidade Federal do Paraíba  
UFPel - Fundação Universidade de Pelotas  
UFPI - Fundação Universidade Federal do Piauí  
UFPR - Universidade Federal do Paraná  
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia  
UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco  
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
UFSC - Fundação Universidade de São Carlos  
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina  
UFSE - Fundação Universidade Federal de Sergipe  
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria  
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro  
UFU - Fundação Universidade de Uberlândia  
UFV - Fundação Universidade Federal de Viçosa  
UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri  
UnB – Fundação Universidade de Brasília  
UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará  
UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana  
UNILAB - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
UTFPR - Universidade Federal Tecnológica do Paraná

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>15</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	17
1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	18
1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	19
<b>1.4.1 A UFES e o <i>Campus</i> de Alegre .....</b>	<b>19</b>
<b>1.4.2 O <i>Campus</i> de Alegre .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4.3 A Proposta de Reestruturação da UFES.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1 A ORIGEM E A CONCEPÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES .....	31
<b>2.1.1 Modelos clássicos modernos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.2 Modelos contemporâneos .....</b>	<b>33</b>
2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	35
<b>2.2.1 A complexidade na Gestão nas Universidades Federais Brasileiras .....</b>	<b>37</b>
2.3 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E SUAS REFORMAS ACADÊMICO- ADMINISTRATIVAS .....	40
2.4 AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES A PARTIR DA LEI 5.540/68 E APÓS A LDB 9394/96 .....	46
<b>2.4.1 A extinção dos departamentos acadêmicos da estrutura organizacional das Universidades Federais Brasileiras.....</b>	<b>52</b>
2.5 ESTUDOS SOBRE OS NOVOS MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UFBs. ....	56
<b>CAPÍTULO 3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>59</b>
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA .....	60
3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	61
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	62
3.4 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS .....	64
<b>3.4.1 Análise fatorial.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>69</b>
4.1 LEVANTAMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	69
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES COM RELAÇÃO À REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS DE ALEGRE.....	78
<b>4.2.1 Análise do perfil dos respondentes.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.2 Análise da percepção dos respondentes quanto à proposta de uma estrutura organizacional sem departamentos .....</b>	<b>81</b>
<b>4.2.3 Análise dos fatores mais importantes na percepção dos Docentes.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.4 Análise dos fatores mais importantes na percepção dos TAEs.....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.5 Análise da percepção dos Docentes e TAEs, suas expectativas e dúvidas quanto à estrutura departamental e não departamental .....</b>	<b>94</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>117</b>
APÊNCIDE A – .....	118
APÊNCIDE B - .....	119
APÊNCIDE C - .....	120
APÊNDICE D – .....	128
APÊNDICE E – .....	133
APÊNDICE F – .....	137
APÊNDICE G - .....	139

## **CAPÍTULO 1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

As Universidades Federais Brasileiras (UFBs), assim como a administração pública, passam por constantes transformações resultantes dos avanços tecnológicos e das mudanças sociais, políticas e econômicas do país. Por serem responsáveis pela formação de profissionais de alta qualificação, seja para atuação direta no mercado ou para a pesquisa científica, o que exige posturas estratégicas, levando-as à discussão de modelos de estrutura organizacional mais eficientes e eficazes.

A complexidade das universidades, impulsionadas por suas atividades internas e pelas exigências externas, exigiu que sua estrutura seja organizada por meio de departamentos, visando melhor distribuição de recursos e otimização de processos, recursos e de pessoal. Assim, surgiu a estrutura organizacional departamentalizada nas UFBs com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 5.540/1968, a partir desse momento, as universidades passaram a ter uma estrutura organizacional dividida por departamentos, em que foi estabelecido que a universidade brasileira devesse contar com uma estrutura com base em departamentos acadêmicos para reunir disciplinas afins e professores para atividades de ensino, pesquisa e extensão (FÁVERO, 2000).

Assim, segundo a autora, os departamentos passaram a ser a menor unidade administrativa das universidades, passando a existir sob o princípio da corresponsabilidade de todos os membros dele integrantes, com a presença de um representante eleito entre os seus pares. Nesse caso, houve a departamentalização por agrupamento de funções, ou departamentalização funcional, em que atividades similares foram agrupadas em unidades menores conforme a área de atuação, que predomina no nível intermediário da instituição (CHIAVENATO, 2016).

Por esse contexto, é importante ressaltar que a estrutura organizacional é a ferramenta administrativa que se origina da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos, incluindo os processos de tomada de decisão, visando alcançar os objetivos da instituição (OLIVEIRA, 2006). Assim, esse instrumento permite à universidade organizar suas atividades e otimizar os seus

recursos de forma que os processos decisórios sejam prioritários e voltados para o planejamento estratégico da universidade, por meio de novos modelos de gestão.

Nota-se, atualmente, que os modelos de gestão se tornem cada vez mais simples, flexíveis e sustentados, as universidades também visualizaram a necessidade de mudar as suas realidades administrativas. A flexibilidade e a inovação da gestão das universidades surgiram após a LDB 9394/1996, sendo que o aspecto fundamental na reestruturação organizacional das universidades tem sido a exclusão do sistema organizado por departamentos de ensino da estrutura das universidades (PINHEIRO, 2011).

A estrutura com departamentos é apresentada como autoritária, não flexível, burocrática e materializada pela centralização de poder, por meio da burocratização do processo decisório (GRACIANE, 1982; FÁVERO, 2000; BANDEIRA, 2000). Além disso, segundo Pessoa (2000), com a estrutura departamentalizada, surgiu um sistema duplo de organização: um vertical, composto por departamentos de ensino, unidades e reitoria; e outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que reúne os representantes docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis pela gestão acadêmica dos cursos.

Amarante; Crubellate e Meyer Junior, (2017) apontam que a estrutura com departamentos de ensino acarretou em objetivos administrativos e acadêmicos (de ensino, pesquisa e extensão) concomitantes e conflitantes, entre departamentos, colegiados de cursos, centro de ensino e administração central das universidades. Os autores ainda destacam que os modelos tradicionais de gestão não incentivam a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Diante dos impasses apresentados na gestão tradicional da educação superior, as universidades surgidas nas duas últimas décadas foram criadas com a estrutura organizacional sem departamentos acadêmicos com foco apenas nos colegiados de cursos. Outras, já passaram por um processo de reestruturação, adotando uma estrutura mais descentralizada, com organização horizontal como forma de buscar a desburocratização e melhorar a qualidade dos processos de comunicação.

Por esse contexto, a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), em 2014, com a necessidade de se adequar às novas demandas em virtude de seu crescimento, instituiu uma comissão especial para elaborar uma proposta de atualização do Estatuto e do Regimento Geral da UFES. Nessa proposta, ainda em

período estatuinte, optou-se por apresentar uma estrutura sem departamentos de ensino. Entretanto, destaca-se que, nos processos em que são formulados instrumentos norteadores dos processos organizacionais da instituição, é necessário que as propostas sejam compartilhadas de forma efetiva com toda a comunidade acadêmica, o que poderá acarretar na facilidade de compreender, avaliar, planejar e até mesmo executar os processos de gestão.

O compartilhamento e o debate desses instrumentos ficam a cargo somente da administração central, sobretudo em *Campus* situados no interior, cuja distância da sede da universidade dificulta muitas vezes uma discussão formal ou visita *in loco* com o objetivo de averiguar as opiniões e as demandas da comunidade acadêmica.

Com base no exposto, chegou-se ao seguinte questionamento para este estudo: qual a percepção dos servidores Docentes e Técnico-Administrativos da UFES - *Campus* de Alegre quanto à proposta de uma nova estrutura organizacional com foco nos colegiados de cursos, sem a presença dos departamentos acadêmicos? A partir dos questionamentos apresentados, foi possível determinar o objetivo geral e os específicos que nortearão o campo da pesquisa a ser realizada.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos docentes e técnico-administrativos em educação sobre a implementação da estrutura organizacional sem departamentos de ensino nas unidades acadêmicas da UFES – *Campus* de Alegre.

Para se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Realizar um levantamento bibliográfico e documental com o intuito de elencar as Universidades que possuem a estrutura com departamentos, as que já se reestruturaram e as que foram criadas com uma estrutura organizada com foco nos colegiados de cursos;
- ✓ Desenvolver, aplicar e avaliar um questionário, com o intuito de verificar o conhecimento, a aceitabilidade e a visão dos servidores com relação aos modelos de estrutura organizacional com departamentos e sem departamentos de ensino;
- ✓ Propor um relatório analítico contendo um modelo de estrutura organizacional para o *Campus* de Alegre, com base na percepção dos servidores.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A escolha por esse tema iniciou-se pela pretensão de se aprofundar conhecimentos sobre a estrutura organizacional das UFBs frente às discussões de exclusão dos departamentos acadêmicos para uma estrutura organizada em colegiados de cursos. Por esse motivo, esta dissertação aborda conceitos relacionados aos modelos de estrutura organizacional das universidades federais brasileiras, suas reformas e as mudanças ocorridas a partir da Lei 5.540/68 e após a LDB 9394/1996 e Plano Nacional da Educação (PNE)<sup>1</sup>, referente ao desafio de as UFBs de se adaptarem às exigências do contexto da sociedade brasileira para viabilizar a funcionalidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, em consonância com suas atividades administrativas e com o orçamento do Ministério da Educação (MEC).

Com a finalidade de atender os objetivos e metas definidos no âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)<sup>2</sup> e, assim, alcançar os desafios da educação superior traçados nas diretrizes e metas do PNE (MEC, 2014), a UFES iniciou, em 2014, um processo de reestruturação de sua estrutura organizacional.

A estrutura departamental, implementada pela Reforma Universitária de 1968 (Lei nº 5.540/1968) e adotada atualmente pela UFES, é apontada como burocrática e rígida. Desde 2016, quando começaram as discussões informais compartilhadas pelos servidores do *Campus* sobre a proposta de uma estrutura de colegiados de cursos, percebeu-se a necessidade de fazer a investigação, uma vez que grande parte dos servidores executam atividades diretamente ligadas às funções organizacionais da instituição e, até então, não tinha sido realizado nenhum tipo de discussão formal ou visita *in loco* com o objetivo de averiguar as reais necessidades da comunidade acadêmica.

Destaca-se que, embora a proposta de novo estatuto e regimento geral esteja sendo elaborada para toda a UFES, uma análise mais detalhada da real situação do *Campus* de Alegre torna-se necessária, considerando a especificidade do *Campus* que atualmente, acolhe dois centros de ensino em uma mesma estrutura física e

---

<sup>1</sup> **Plano Nacional de Educação (PNE)** – determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional durante dez anos (2014-2024) (MEC, 2014).

<sup>2</sup> **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)** – consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos (UFES, 2018a).

setores administrativos, com o mesmo quantitativo de servidores técnico-administrativos a uma distância geográfica considerável da administração central da UFES.

Assim, o presente estudo oferece relevante contribuição para a instituição em análise, pois fornecerá informações sobre a percepção dos servidores, sugestões e proposta de uma reestruturação organizacional, que contribuirão para o processo organizacional da instituição e para as discussões atuais, caso seja aprovada a implementação de um novo modelo de estrutura organizacional para as unidades do *Campus* de Alegre.

## 1.4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

### 1.4.1 A UFES e o *Campus* de Alegre

A UFES foi fundada em 1961, e é a única universidade federal do estado do Espírito Santo. A sua estrutura organizacional administrativa, pautada no sistema departamental, denota uma organização mecanicista, dividida por departamentos, cuja conformação se caracteriza pelo agrupamento, seguindo um critério específico de homogeneidade. Além disso, a sua consolidação enquanto organização se deu em meio ao modelo burocrático da administração pública, pautado no formalismo e na hierarquização dos processos.

O estatuto e o regimento geral da universidade se encontram sem reformulação desde 2002, sendo que sofreram apenas algumas alterações, e por isso se encontram com necessidade de atualização frente aos contextos histórico-sociais atuais.

A partir de 2006, a UFES aderiu ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão (REUNI), promovendo o crescimento da universidade para as regiões norte e sul do estado do Espírito Santo, com a sua interiorização para os municípios de Alegre e São Mateus. Em função dessa expansão, a UFES ficou constituída por quatro *campi*: em Alegre, no Sul; em São Mateus, no Norte; e em Maruípe e Goiabeiras, na Grande Vitória. Vale ressaltar que a universidade utiliza a denominação *Campus* de forma informal, visto que não existe em seu estatuto a estrutura *multicampi* (UFES, 2018b).

Todo esse crescimento trouxe desafios para a gestão da universidade, tendo em vista que aumentou de forma considerável o número de cursos ofertados, de docentes e TAEs e a construção de área física. Porém, a universidade manteve a mesma estrutura administrativa, e não houve reformulação da estrutura acadêmico-curricular dos cursos.

A Administração Central se dedicou mais à parte de estrutura física, com a construção de prédios para absorver os novos alunos e servidores do que à parte de estrutura acadêmica. Com isso, a administração se tornou morosa, desprovida de informações gerenciais e sobrecarregada de muitos setores com atribuições em desconformidade com os procedimentos que deveriam ser adotados pela universidade. A redepartamentalização mais recente da UFES ocorreu em 2014, quando o Conselho Universitário aprovou sua reestruturação organizacional por meio da Resolução nº 08/2014- CUn/UFES e cessou os efeitos da Resolução nº. 01/1992 – CUn/UFES e os efeitos das demais Resoluções deste Conselho que tratavam da estrutura organizacional da UFES (UFES, 2018c).

A Resolução nº 08/2014- CUn/UFES foi alterada pela Resolução nº. 27/2014 – CUn/UFES. A Figura 1 apresenta o organograma da estrutura administrativa da UFES.

**Figura 1:** Organograma da UFES segundo a Resolução nº 27/2014.

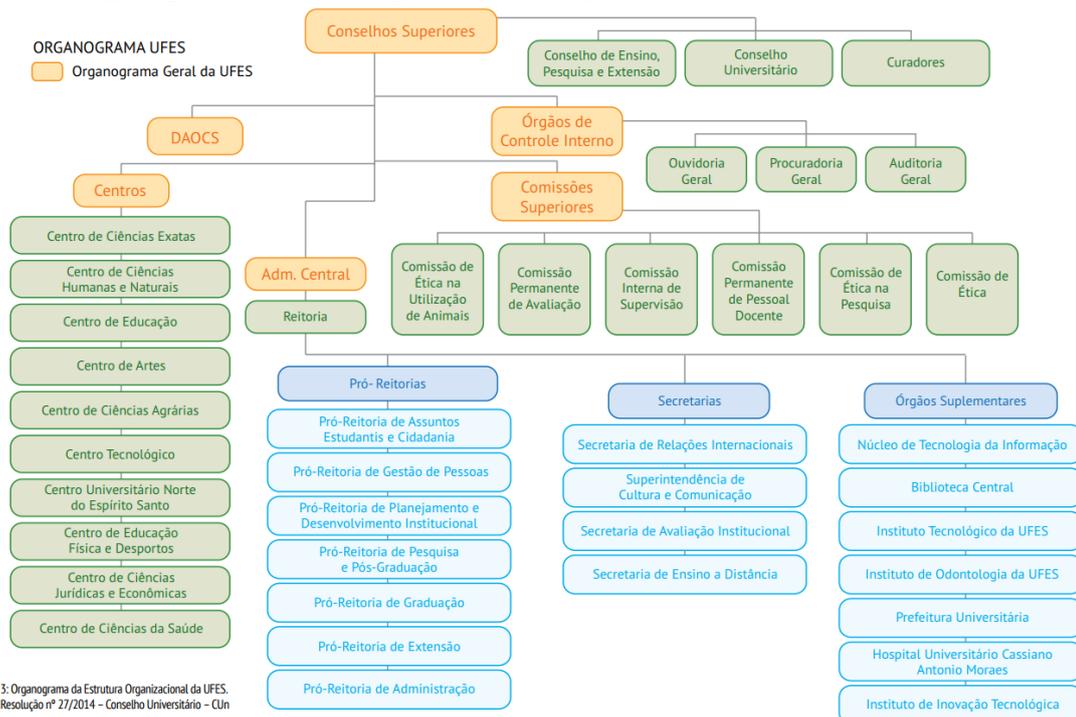


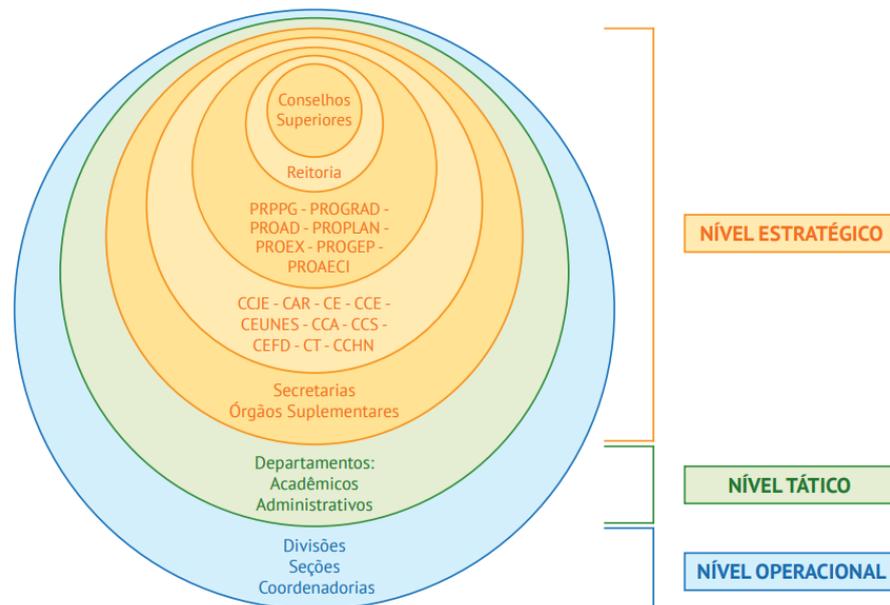
FIGURA 3: Organograma da Estrutura Organizacional da UFES.  
 FONTE: Resolução nº 27/2014 – Conselho Universitário – CUn

A partir desse momento, a estrutura organizacional da UFES ficou constituída pelos Conselhos Superiores, pelas Comissões Superiores, pela Administração Central, constituída da Reitoria; sete Pró-Reitorias, três secretarias e uma superintendência e cinco órgãos suplementares; pelos Centros de Ensino e Departamentos acadêmicos e administrativos.

Em 2015, a UFES finalizou o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2015-2019), peça fundamental na gestão de uma universidade, cujo objetivo consiste em definir e sistematizar a missão, o diagnóstico estratégico, a visão, os objetivos e projetos estratégicos da universidade.

Assim, a UFES, como instituição pública, utiliza a governança como forma de distinção dos órgãos da Instituição em seus respectivos níveis de atuação, instituindo o mapa de governança dividido em três níveis de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional, conforme a Figura 2.

**Figura 2:** Esquematização do mapa de governança da UFES.



Fonte: UFES (2018a).

Segundo o PDI, a direção e a administração dos Centros (unidades acadêmicas) serão exercidas pelos seguintes órgãos: a. Conselho Departamental; b. Diretorias dos Centros; c. Departamentos, conforme a seguir.

a. O Conselho Departamental é o órgão superior deliberativo e consultivo do Centro, em matéria administrativa, financeira, didático-curricular, científica e disciplinar, além de deliberar sobre a abertura de cursos de graduação e pós-graduação.

b. A Diretoria do Centro é o órgão executivo que coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Centro. Compete ao Diretor representar, administrar e fiscalizar as atividades do Centro.

c. O Departamento congrega docentes para objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão, competindo-lhe: a organização de seus programas, a distribuição do trabalho de ensino, pesquisa e extensão de forma a harmonizar os seus interesses e as preocupações científico-culturais dominantes de seu pessoal docente. A Chefia do Departamento é ocupada por um professor em exercício das classes da carreira do Magistério Superior da Universidade. Para a coordenação didática de cada Curso de Graduação existe um Colegiado e outro para coordenação de cada programa de pós-graduação (UFES, PDI - 2015-2019, p. 19).

Essa estrutura de governança deverá servir como base da execução do PDI, conduzindo a hierarquização funcional dos trâmites decorrentes do desdobramento dos objetivos estratégicos nos diferentes níveis de planejamento, seguindo os princípios da gestão estratégica, que envolve ciclos periódicos de planejamento, execução, monitoramento e revisão das ações.

A Tabela 1 apresenta as unidades acadêmicas, departamentos e cursos distribuídos pelos *Campi*.

**Tabela 1:** Número de centros, departamentos e cursos por *Campus* da UFES

Unidades e Cursos	<i>Campus</i>				Total
	Alegre	Goiabeiras	Maruípe	São Mateus	
Centro	02	07	01	01	11
Departamento	12	38	11	07	68
Graduação	17	50	8	16	91
Mestrado Acadêmico	08	33	8	04	53
Mestrado Profissional	-	03	02	-	05
Mestrado Profissional EAD	-	02	-	-	02
Doutorado	03	16	04	-	21

Fonte: UFES (2018b)

O quadro de pessoal da UFES atual é composto por 2.049 servidores técnico-administrativos em Educação e 1.570 servidores docentes que atuam nos departamentos acadêmicos e administrativos da UFES como atores fundamentais para o alcance dos objetivos institucionais.

Ao longo da última década, a UFES vem investindo na melhoria e na qualificação dos seus espaços acadêmicos e administrativos, visando à melhoria dos indicadores acadêmicos em curto e médio prazo para atender aos 19.199 estudantes dos cursos de graduação presencial; aos 1.284 estudantes na modalidade a distância, aos 886 estudantes matriculados nos cursos de doutorado e aos 2.294 nos cursos de mestrado (UFES, 2018b).

### 1.4.2 O *Campus* de Alegre

O *Campus* de Alegre compõe duas unidades acadêmicas, com sede no município de Alegre - ES, e com algumas atividades desenvolvidas em áreas dos municípios de Jerônimo Monteiro, Guaçuí e São José do Calçado, localizados no Sul do Estado, por isso a denominação de *Campus* Sul Capixaba pelas administrações atuais. Porém, a expressão utilizada no Sistema de Informação para o Ensino (SIE) para a unidade em que estão vinculados os setores administrativos é Setorial-Sul. Neste trabalho, optou-se por utilizar a designação *Campus* de Alegre, por ser a expressão mais conhecida pela UFES como um todo.

Desde a sua criação até o ano de 1999, esta unidade oferecia apenas o curso de Agronomia, cujo nome ficou por muito tempo como Centro Agropecuário da UFES, quando foram criados os cursos de Engenharia Florestal, Medicina Veterinária e Zootecnia, passando à mudança do nome para Centro de Ciências Agrárias da UFES, em 2001. Esse nome foi mantido até 2015, mesmo com a adesão aos planos de expansão e a criação mais treze cursos bacharelados: Ciências Biológicas; Engenharia Industrial Madeireira; Engenharia de Alimentos; Geologia; Nutrição; Ciência da Computação; Química; Física; Biologia; Matemática (Licenciatura) e Sistemas de Informação; Engenharia Química e Farmácia (Bacharelado).

Inicialmente existiam apenas quatro departamentos, o Departamento de Engenharia Rural, o de Zootecnia, o de Medicina Veterinária e o de Produção Vegetal. Em 2006, foi criado o Departamento de Engenharia Florestal, que em 2012, passou a ser denominado Departamento de Ciências Florestais e da Madeira (DCFM), e com o plano de interiorização e estruturação da UFES, foi sediado no município de Jerônimo Monteiro.

No período de 2009 a 2012, todas as demandas dos novos cursos foram alocadas nos departamentos existentes. Foi alocado no Departamento de Engenharia Rural mais de 70 professores, acolhendo os professores dos cursos de Geologia, Física (Licenciatura), Matemática (Licenciatura), Ciência da Computação, Engenharia de Alimentos e Engenharia Química. O Departamento de Zootecnia abrigou o grupo dos professores da Química (Licenciatura), Farmácia e Nutrição. O Departamento de Produção Vegetal abrigou os professores dos cursos de Ciências Biológicas (Bacharelado) e Ciências Biológicas (Licenciatura), sendo que os

professores da área Educação ficaram alocados no Departamento de Medicina Veterinária.

Com a variedade e especificidades dos cursos, os servidores, principalmente os novos docentes, não se sentiam representados dentro dos departamentos existentes, e relatavam que as suas demandas eram suprimidas pelos representantes de cursos mais antigos. Diante disso, em 2011, o Conselho Universitário aprovou a redepartamentalização do centro, com a criação de mais 07 departamentos, passando a 12 departamentos: Biologia, Ciências Florestais e da Madeira, Computação, Engenharia de Alimentos, Engenharia Rural, Farmácia e Nutrição, Geologia, Matemática Pura e Aplicada, Medicina Veterinária, Produção Vegetal, Química e Física e Zootecnia, por meio da Resolução nº 32/2011-CUn/UFES .

Ainda em 2012, originados do Centro de Ciências Agrárias (CCA), foram criados dois novos centros: o Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAe) e o Centro de Ciências Exatas Naturais e da Saúde (CCENS), por meio da Resolução nº 44/2015-CUn. Tal divisão ocorreu para atender os desejos da comunidade acadêmica, sobretudo dos docentes, em criar centros divididos por áreas de interesses. Entretanto, mesmo com a divisão, ainda ocorre a pluralidade de áreas e interesses, principalmente no CCENS, tendo em vista a sua diversidade de cursos. Pode-se considerar que não se tratou de uma reestruturação, uma vez que a resolução de criação dos dois centros usou a expressão “desmembramento”.

Um fator que gerou certa preocupação nesse momento de transição do CCA para dois novos centros foi a questão do CNPJ para a realização de compras e licitação, pois foi necessário definir quem seria o ordenador de despesas e o gestor financeiro, funções até então exercidas pelo Diretor do CCA e pelo Coordenador Administrativo, além da divisão do orçamento para atender as demandas das duas unidades acadêmica e da unidade administrativa do *Campus*.

A parte das atividades administrativas do CCA, com o seu desmembramento, foi alocada no eixo de liderança do novo organograma, denominada “Estrutura de Gestão dos Centros do Sul do Estado”, e foram renomeados mais dois setores: a antiga coordenação Administrativa passou a ser o Departamento de Suporte à Gestão, que ficou vinculado à PROPLAN e a Coordenação de Contabilidade, Finanças e Material passou a ser o Departamento de Suporte Administrativo, vinculado à PROAD. No organograma aprovado, todos os setores administrativos

que pertenciam ao CCA passaram a ser vinculados às pró-reitorias e departamentos da reitoria, conforme a atribuição do setor.

Entretanto, essa nova estrutura gerou muitos conflitos para o *Campus* de Alegre, pois foi necessário realizar a migração de lotação dos servidores para os novos setores no SIE. Essa vinculação não ocorreu, por ser considerada inviável, devido ao controle de ponto dos servidores pelas chefias e logística de gerenciamento das atividades desses setores com especificidades do contexto institucional e a distância do *Campus* Sede da UFES. Nessa estrutura também foi alocada a Subprefeitura, subordinada à Prefeitura Universitária, a Biblioteca Setorial Sul, vinculada à Biblioteca Central e a Seção de Gestão do Restaurante Setorial Sul, subordinada ao Departamento de Gestão de Restaurantes.

O modelo de estrutura apresentado no organograma da Resolução nº 44/2015 - CUn, além de apresentar várias inconsistências, pouco contribuiu para alguma mudança da instituição, pois ainda existem muitas dificuldades e morosidade para resolver questões simples.

Diante das dificuldades apresentadas, tornou-se necessário estabelecer uma estrutura de gestão administrativa com a finalidade de vincular os setores administrativos a um nível organizacional acima dos departamentos de suporte à gestão e do departamento de suporte administrativo. Para isso, a medida tomada foi a publicação da Resolução nº 54/2016 – CUn, que alterou o nome “Estrutura de Gestão dos Centros do Sul do Estado” para “Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo” – CASES, continuando assim, com a mesma estrutura do organograma do anexo da Resolução nº 44/2015 (UFES, 2018c).

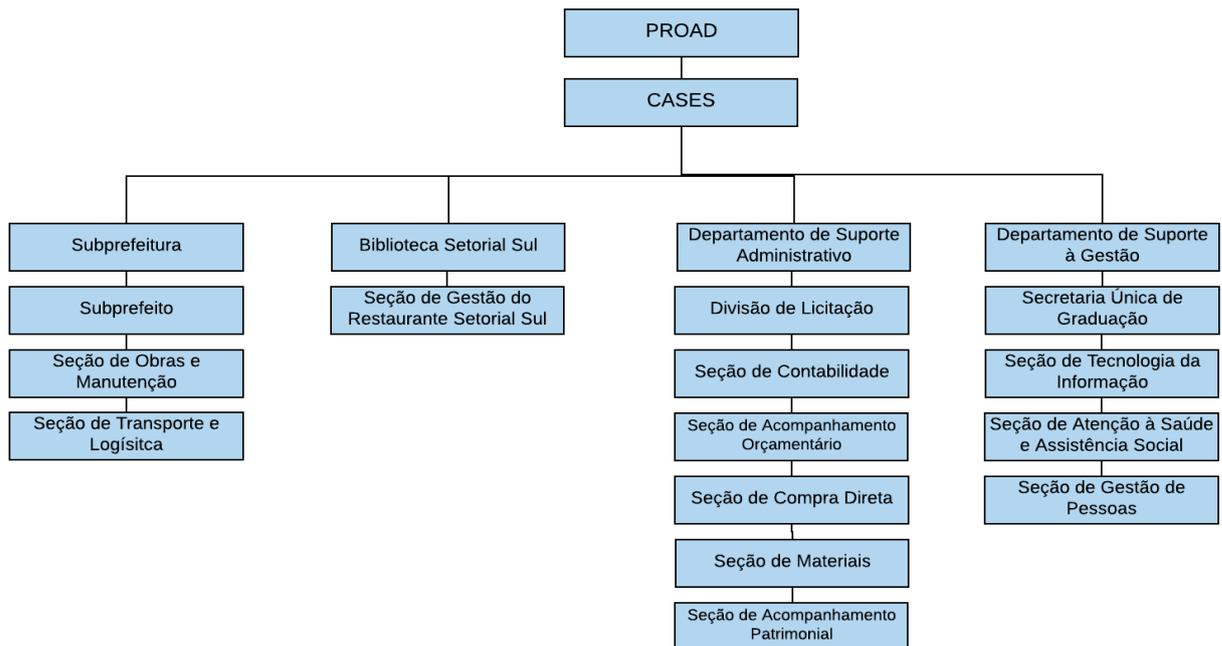
Após a alteração do nome, foi criado um novo CNPJ e, então definido o ordenador de despesas, ficando na responsabilidade da Direção do CCAE e o gestor financeiro, sob a responsabilidade da direção do CCENS. Porém, é importante ressaltar que essa medida baseou-se apenas a um contexto nominal, pois não foram realizadas ações para resolver os problemas gerados com essas mudanças mal planejadas.

O maior desgaste gerado foi referente à lotação e remoção dos servidores e a mudança a nomes dos setores no SIE, pela falta de uma revisão completa da estrutura aprovada em 2015, tendo em vista que não foi possível fazer as vinculações aprovadas. Por esses motivos, após um longo período sem solução, resolveu-se, de forma provisória, proceder à inserção dos novos setores vinculados

ao Departamento de Suporte à Gestão e ao Departamento de Suporte Administrativo no SIE, para resolver essas questões.

A estrutura administrativa para atender aos dois Centros ficou, conforme o SIE, como demonstrado na Figura 3.

**Figura 3:** Organograma da Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo.



Nota: Elaborado pela autora.

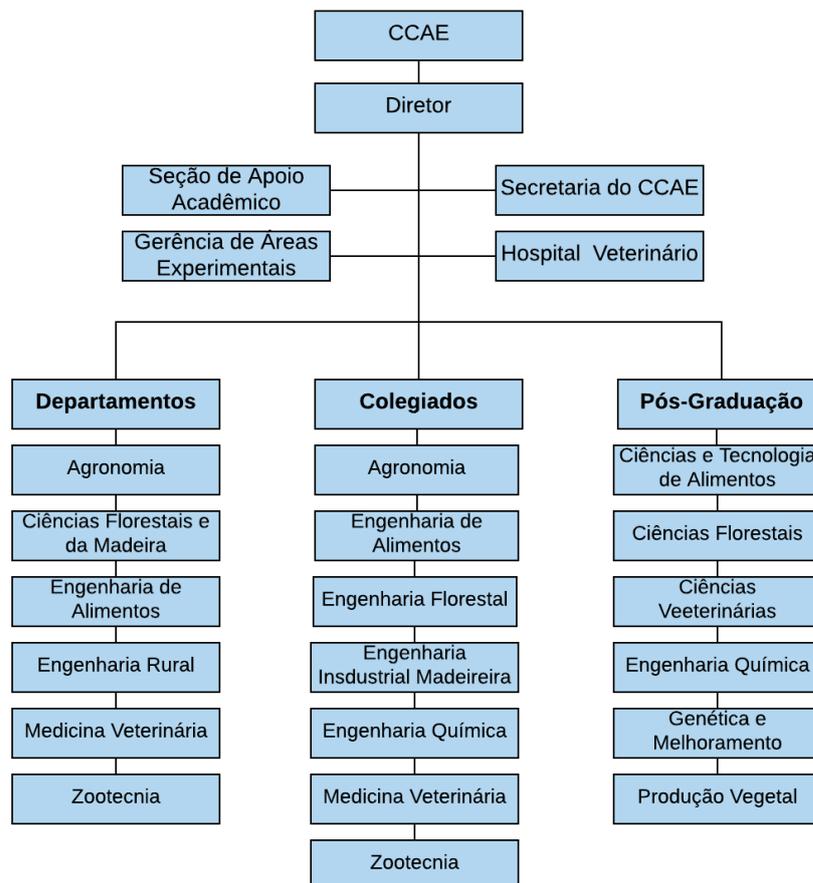
Mesmo com a estrutura apresentada na Figura 3, ainda existem as mesmas barreiras na gestão administrativa e acadêmica dessas três unidades (CCAE, CCENS e CASES) que constituem o *Campus*, como espaço físico, pessoal, recursos financeiros e dificuldades com o fluxo dos processos administrativos e acadêmicos. A unidade administrativa (CASES) atende aos dois centros, ou seja, houve descentralização dos centros, mas não houve a organização e o preparo para tal reestruturação.

A criação da Coordenação Administrativa para o *Campus* não passou de apenas um nome simbólico para vincular o Departamento de Suporte à Gestão e o Departamento de Suporte Administrativo e suas respectivas divisões e seções, sem a figura de um gestor para gerenciá-la. Essa estrutura provisória está em vigor por mais de dois anos e a UFES ainda não conseguiu ajustar a estrutura organizacional do *Campus* de Alegre. Alguns setores ainda estão vinculados aos setores de Vitória, mas possuem o seu sistema de ponto eletrônico subordinado ao Departamento de

Suporte à Gestão, como exemplo, a Biblioteca Setorial Sul e a Seção de Gestão de Restaurantes - Setorial Sul.

O organograma atual do CCAE está apresentado na Figura 4.

**Figura 4:** Organograma do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias.



Fonte: UFES (2018c)

Nota: Adaptado do Anexo da Resolução nº 44/2015 CUn/UFES.

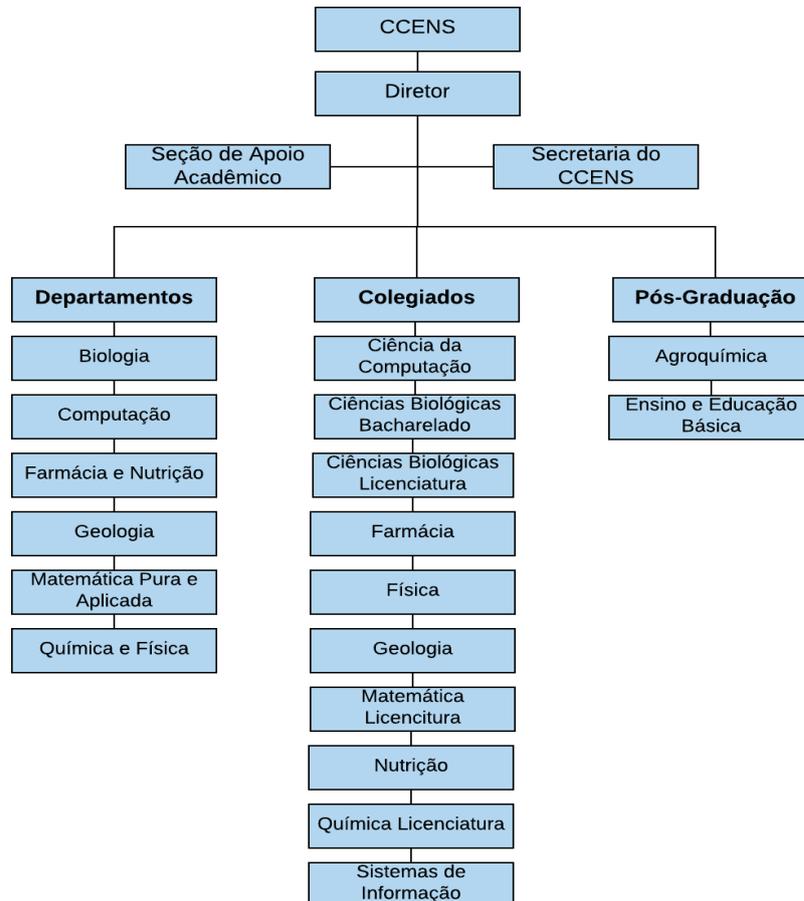
O CCAE ficou constituído de seis departamentos, sete cursos de graduação na área de ciências agrárias e engenharias e nove cursos de pós-graduação, seis de mestrado e três de doutorado (UFES, 2018c). Dos seis departamentos do CCAE, cinco estão localizados na sede do *Campus*, em Alegre, e o Departamento de Ciências Florestais e da Madeira, em Jerônimo Monteiro.

O CCAE possui quatro Áreas Experimentais que estão localizadas no distrito de Rive, em Alegre, e nos municípios de São José do Calçado, Jerônimo Monteiro e Guaçuí (UFES, 2018). Além das áreas experimentais, o CCAE mantém em sua estrutura o Hospital Veterinário (HOVET), que funciona como principal laboratório de formação acadêmica para os estudantes do curso de Medicina Veterinária, e de pós-

graduação em Ciências Veterinárias, onde são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão (UFES, 2018c).

Na Figura 5, é possível observar como ficou o organograma do CCENS.

**Figura 5:** Organograma do Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde.



Fonte: UFES (2018c)

Nota: Adaptado do anexo da Resolução nº 44/2015 CUn/UFES.

O CCENS ficou constituído de seis departamentos e oferece 10 cursos de graduação para formação de bacharéis e licenciados e dois cursos de mestrado.

Quanto à divisão dos dois centros de ensino (CCAe e CCENS), os diretores optaram por uma gestão partilhada, sem dar continuidade ao desmembramento. O Diretor do CCAe ficou utilizando a sala do diretor e a diretora do CCENS utiliza a sala do vice-diretor do antigo CCA. As Secretarias dos dois centros ainda dividem a mesma sala e contou apenas com mais um servidor TAE para compor o quadro de servidores, ficando apenas 02 servidores para atender cada secretaria.

Decorrido o tempo de transição, observa-se que a nova estrutura ainda não trouxe melhorias para a instituição. Como não houve planejamento para

implementação das mudanças, as decisões foram tomadas com base no “jeitinho” para “apagar incêndio”, gerando alta rotatividade de servidores entre os setores, para atender os setores em que tiveram aumento de demandas de serviços com a nova estrutura. Segundo Pianissola (2018), os servidores não observaram uma transformação efetiva no cotidiano da instituição, pelo contrário, foi criado o sentimento de desamparo aos servidores, promovido pela fragilidade da estrutura proposta.

Com essa nova estrutura, os processos com assuntos comuns aos dois centros precisam passar pelo conselho departamental dos dois centros e às vezes por colegiados e departamentos distintos, o que contribui para o atraso na tomada de decisões e para a agilidade dos fluxos administrativos. Para agilizar a tramitação de processos, em fevereiro deste ano, a UFES implantou um novo sistema de protocolo, denominado Lepisma. Essa medida pode ser o primeiro passo para tornar a universidade mais ágil, entretanto, o sistema ainda está em fase de implementação.

### **1.4.3 A Proposta de Reestruturação da UFES**

O Conselho Universitário aprovou a Resolução nº 08/2014- CUn/UFES (alterada pela Resolução nº. 27/2014 – CUn/UFES), com uma nova estrutura organizacional (Anexo I), apresentando mudanças significativas no organograma geral da UFES.

Apesar da reestruturação ocorrida em 2014, a UFES com a necessidade ainda eminente de atualizar o seu estatuto e regimento geral, instituiu uma Comissão Especial (Portaria nº. 486 – CUn/UFES, de 06/03/2014), composta pela vice-reitora, e por membros do Conselho Universitário (CUn) e do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Até o momento, a Comissão realizou 26 reuniões, e em uma delas levantou-se a possibilidade de a proposta da comissão ser desenvolvida com base no modelo sistêmico (horizontal), por ser uma ferramenta mais atual, uma vez que a UFES possui uma estrutura tradicional (vertical).

Além disso, nas reuniões citadas foram feitas as seguintes sugestões:

- ✓ Pesquisar estatutos atualizados de outras universidades, como o da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), e o da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

- ✓ Fazer visitas aos Centros da Universidade, participando de reuniões Departamentais, para ouvirem propostas sobre a alteração do Estatuto.
- ✓ Analisar primeiro as funções dos Colegiados de Cursos com o objetivo de dar mais autonomia para os Colegiados.

Após dois anos de trabalhos, a comissão apresentou a proposta do novo estatuto ao conselho universitário, sugerindo um novo modelo de estrutura organizacional, com o fortalecimento dos colegiados de cursos e extinção da divisão por departamentos, além da proposta de criação de uma secretaria acadêmica para atender aos colegiados de cursos, com a seguinte estrutura geral da UFES: I. Conselho Universitário; II. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; III. Conselho Fiscal; IV. Reitoria; V. Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão; VI. Conselho de Centro; VII. Diretoria de Centro; VIII. Órgãos Suplementares; IX. Órgãos Complementares.

A comissão apresentou a proposta ao *Campus* de Alegre já na 2ª versão, em que o departamento foi incluído de novo na proposta, mas de forma opcional para o centro de ensino, ou seja, a unidade acadêmica poderá escolher se quer ou não trabalhar com departamentos, porém apenas como forma consultiva e não mais deliberativa (UFES, 2018). Durante a reunião da Comissão no *Campus* de Alegre, muitos docentes e técnico-administrativos não entenderam o motivo pelo qual a comissão lançou uma primeira versão retirando os departamentos da estrutura organizacional e depois os incluindo, apenas de forma consultiva. Diante de muitos questionamentos, principalmente dos docentes, os dois representantes da comissão presentes à reunião não conseguiram explicar e sanar todas as dúvidas e inseguranças dos docentes e TAEs com relação à proposta apresentada.

Em julho de 2017, a presidente da comissão especial encaminhou por e-mail, uma nova versão da proposta de novo estatuto, em 10/07/2017, considerando as apresentações dos centros, dos pró-reitores, da Associação dos Docentes da UFES (ADUFES) e do Sindicato dos Trabalhadores na UFES (SINTUFES). Nessa nova proposta, sugeriu-se que fosse constituída uma comissão para análise, emissão de parecer e apreciação dessa última versão da proposta pelo Conselho Departamental dos Centros e que fossem encaminhadas as considerações à comissão especial até 11 de agosto, sendo que esse prazo foi prorrogado até o dia 31/10/2017. A partir dessa data, a comunidade acadêmica ainda não recebeu nenhum retorno sobre as sugestões enviadas e nem sobre o andamento dos trabalhos da comissão.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo pretende embasar a pesquisa por meio dos conceitos relacionados à estrutura organizacional das universidades, seus modelos de estrutura e de gestão universitária, por meio de estudos relacionados à exclusão dos departamentos e as características das universidades das últimas décadas.

### **2.1 A ORIGEM E A CONCEPÇÃO DOS MODELOS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES**

A universidade, considerada um patrimônio da civilização, surgiu no Ocidente por volta do século V e se expandiu pelos países como uma instituição ecumênica. Ao serem criadas, algumas universidades não possuíam prédios próprios e as aulas eram ministradas em salas dos mosteiros, nas casas dos professores e, até mesmo, nas ruas. As primeiras foram: Bolonha (1.088); Paris (1150); Oxford/Cambridge (séc. XII); Pádua (1222); Nápoles (1224); Toulouse (1229); Orleans/Praga (séc. XIII); Pisas (1343); Cracóvia (1364); Viena (1365); Heidelberg (1385); Efurt (1397) e Colônia (1388) (JANOTTI, 1992; SIMÕES, 2013).

Quando surgiram, as universidades adotavam o regime catedrático, as quais eram organizadas por uma corporação de mestres e discípulos, que formavam as cátedras. Entretanto, as universidades foram constituídas por meio de vários modelos organizacionais, influenciados pelo o contexto histórico, social e econômico do país (SUCUPIRA, 1972; FÁVERO, 2000).

Nesse contexto, destacam-se os Modelos Clássicos Modernos (Francês, Alemão, Inglês, Americano e Soviético) e os Modelos Contemporâneos (Democrático-nacional-participativo, Neoliberal globalista-plurimodal e Referencial crítico-cultural-popular) de Universidade.

#### **2.1.1 Modelos clássicos modernos**

Os Modelos Clássicos Modernos são aqueles em que as universidades promovem a gestão universitária em decorrência do momento histórico e econômico da sociedade. Nesse sentido, a partir do século XIX, a universidade medieval, nos

diferentes países, passou por novas concepções pelas quais destacamos os modelos francês, alemão, inglês, americano e soviético (CASTANHO, 2000).

O modelo francês tem como característica o ensino profissional voltado para a estabilidade política do Estado. O modelo alemão baseia-se na unidade de pesquisa e ensino, e tem por finalidade a aspiração da humanidade à verdade. O modelo inglês tem por base a educação geral e liberal, cuja finalidade da universidade é a aspiração do indivíduo ao saber universal. O modelo americano associa a pesquisa e o ensino a serviço da imaginação, tendo como finalidade a aspiração da sociedade ao progresso. E por fim, o modelo soviético, considerado um instrumento funcional de formação profissional e política, tem a finalidade de edificação da sociedade comunista (JANNE, 1981).

Castanho (2000) apresenta os Modelos Clássicos Modernos em apenas quatro, sendo o imperial napoleônico; o idealista alemão; o elitista inglês e o utilitarista norte-americano. O autor prefere não considerar o modelo soviético como um modelo de universidade em si e também escolhe não unir os modelos clássicos inglês e norte-americano. Segundo o autor, apesar de terem algo em comum, os dois modelos se distanciam em várias questões, sobretudo pelo fato do modelo inglês ser elitizante e o norte-americano, democratizante. Os modelos francês, alemão e norte-americano foram fundamentais para a consolidação da instituição de ensino superior no Brasil.

O modelo francês se diferenciava dos demais pelo absoluto controle do Estado sobre a instituição. Os conteúdos dos cursos e todo financiamento do ensino e das pesquisas estavam ligados aos interesses do Estado. A influência desse modelo manteve-se no ensino superior brasileiro desde a criação das universidades até a Reforma de 1968 (KNYCHALA; COSTA, 2010).

O modelo alemão foi inserido ao Brasil, em âmbito nacional, por meio da Lei 5.540/68. O processo ensino e aprendizagem orientavam-se na pesquisa da pós-graduação, deixando a cargo da graduação a formação profissionalizante. Ressalta-se que as diretrizes dessa lei, referentes ao ensino superior vigoraram até 1996, quando então foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), a qual se baseou no modelo norte-americano (MARCHESONI; MARQUES, 2011).

Diferente das propostas alemã e francesa, o modelo norte-americano não teve a preocupação direta com a formação de uma identidade nacional no país, mas se

associou às necessidades da sociedade de consumo em massa e à reprodução do capital sobre as mais diversas regiões. Ou seja, o modelo americano tem por objetivo atender a demanda de setores produtivos do Estado e da sociedade. O modelo adotado no Brasil buscou ajustar o exercício do ensino e da pesquisa às necessidades de uma sociedade capitalista. Logo, todo o conhecimento produzido por esse modelo universitário está voltado apenas para as questões técnicas e práticas, ignorando a formação intelectual e humanista, essencial ao desenvolvimento científico e filosófico dos indivíduos (KNYCHALA; COSTA, 2010).

Cabe ressaltar que, a universidade no Brasil é determinada pela associação entre ensino, pesquisa e extensão. O ensino é o processo de construção do saber; a pesquisa são os processos de objetivação ou materialização desses conhecimentos, ambos provenientes do modelo alemão. Já a extensão, que é considerada a intervenção sobre a realidade, é procedente do modelo de universidade norte-americana (MARCHESONI; MARQUES, 2011).

### **2.1.2 Modelos contemporâneos**

Os modelos contemporâneos têm por conceito principal a formação do indivíduo em relação a um ideal ligado às questões históricas da sociedade. Nesse contexto, destacam-se os modelos democrático-nacional-participativo; o neoliberal globalista-plurimodal e; o referencial crítico-cultural-popular (CASTANHO, 2000).

O modelo democrático-nacional-participativo surgiu com a crise do capitalismo na primeira metade do século XX, período no qual culminou com a quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, a terrível recessão dos anos 1930 e a 2ª Grande Guerra Mundial (1940-1945). Nesse período, a universidade se remodelou, passando a definir-se como instituição democrática que proporcionava um espaço da livre manifestação da cultura nacional, uma vez que seria na vida universitária que se formariam gerações capazes de compreender, assumir e empreender as mudanças necessárias para o desenvolvimento (CASTANHO, 2013).

No final do século XX, a educação superior nos Estados Unidos passou por profundas modificações, as quais propiciaram o surgimento do modelo neoliberal-globalista-plurimodal. Esse modelo também está em sintonia com as alterações do processo produtivo e na forma de acumulação do capitalismo. Embora tenha se constituído nos Estados Unidos, em outros países, ele ainda está disputando o

espaço público com o modelo democrático-nacional-participativo (CASTANHO, 2000).

O modelo referencial crítico-cultural-popular afirma que a universidade precisa ser crítica, cultural e popular para atender à sociedade contemporânea. Esse modelo aponta para uma universidade pública, acessível ao trabalhador, que aprimore a ciência, a pesquisa e o compromisso com o futuro e não ceda às facilidades imediatistas do mercado (CASTANHO, 2013).

No Brasil, o modelo democrático-nacional-participativo foi concretizado na universidade, apesar de ter sido adotado apenas parcialmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1961 (BRASIL, 1961). O modelo representou o próprio espírito da vida universitária desse período. É relevante destacar que esse modelo é o que predominava nas universidades ocidentais, inclusive no Brasil, na segunda metade do século XX.

Entretanto, a partir da aprovação da nova LDB, a lei 9.394 de dezembro de 1996, a educação superior no Brasil conheceu o modelo neoliberal-globalista-plurimodal, o que proporcionou o desgaste do modelo democrático-nacional-participativo (CASTANHO, 2000).

Segundo Turíbio e Santos (2017), o contexto sócio-histórico de supremacia neoliberal com suas determinações de ordem econômica e política tem transmitido, desde a última década do século anterior, uma lógica gerencial na gestão pública do Brasil, inclusive na área da educação.

As reformas do Estado e do Ensino alteraram a oferta da educação em todos os níveis de ensino, bem como a sua própria essência como direito público e social. Em um movimento ambíguo, o Estado abre espaço para a gestão empresarial na educação, ao mesmo tempo em que determina a democratização de sua gestão.

Porém, mesmo nas instituições federais, a mercadorização da educação tem implicado na utilização de práticas de competitividade e exclusão. E isso, certamente entra em conflito com os princípios de equidade, solidariedade e inclusão que fundamentam a educação como bem pública e direito social (Dias Sobrinho, 2013).

Por conseguinte, no âmbito das políticas educacionais, as modificações de ordem jurídico-institucional, em consonância com a reforma do Estado, resultaram em novos modelos de gestão na esfera pública.

## 2.2 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Entende-se por estrutura organizacional a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. As universidades federais são órgãos vinculados ao Ministério da Educação, sujeitas a normas da política oficial de educação superior, pois além da dependência orçamentária, tanto para pessoal quanto para custeio e capital, funcionam como órgãos públicos, ficando sujeitas a burocracias e legislações normativas externas e internas (VIEIRA; VIEIRA, 2003). Entretanto, segundo os autores, as estruturas piramidais já se encontram esgotadas como desenho organizacional.

O início da década de 1990 marcou o início da Era da Informação, provocando instabilidade, imprevisibilidade, mudança, transformação e ruptura nas organizações, o que levou as instituições a buscarem por inovação, excelência, competitividade e sustentabilidade. Segundo Chiavenato (2016), essa nova era privilegia aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e unidades autônomas, além dos aspectos culturais como a participação, o alinhamento, o comprometimento e a melhoria da qualidade e da excelência.

Com base nesse contexto, a teoria administrativa passou a incorporar o conceito de sistemas, frente à nova realidade global, as organizações se preocupam em modernizar não só os seus aspectos organizacionais e tecnológicos como os aspectos referentes à cultura e à mentalidade para poderem melhorar seu desempenho. A tradicional departamentalização funcional passa a ser substituída por uma complexa rede de equipes de processos. Dessa forma, a estrutura organizacional hierarquizada passa a ser horizontalizada deixando de ser piramidal, centralizadora e rígida para se tornar uma organização flexível e sistêmica (CHIAVENATO, 2016).

Segundo o autor, é importante que as instituições sejam reorganizadas para se adaptar à dinâmica das mudanças organizacionais, culturais e comportamentais, por meio de um sistema de tarefas, relações de reporte e comunicações que interligam o trabalho conjunto de indivíduos e grupos de uma instituição, denominado estrutura organizacional.

Como as universidades são organizações complexas, convivem com o dilema de um modelo que atenda às suas especificidades, pois a defasagem temporal na

gestão de muitas universidades federais proporciona a manutenção do modelo tradicional, constituído pelo sistema hierárquico e burocrático. Vale ressaltar que promover a reorganização estrutural não é tão simples, pois as universidades conservam o pluralismo político relacionado aos desejos da comunidade universitária, composta pelos docentes, discentes e técnico-administrativos (LOPES; BERNARDES, 2005).

Entretanto, o funcionamento efetivo das Universidades apresenta tendência à departamentalização, com a divisão do trabalho, direcionando uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução centralizada dessas atividades. O desenvolvimento das unidades básicas em geral é organizado em centros, faculdades e institutos, que apresentam diferenças relativas de importância e que se traduzem em realidades, estilos de trabalho, expectativas e necessidades diferentes. O mesmo tende a se suceder entre os órgãos da administração central e a acadêmica (NOGUEIRA, 2003).

Segundo Chiavenato (2016), organizações com muitos departamentos e vários níveis de autoridade, exigem mecanismos integradores para garantir a coordenação necessária a todo o sistema, sendo que a departamentalização onera os custos administrativos e operacionais e gera outros tipos de integração. O autor indica que a solução está na simplicidade e na utilização de equipes multifuncionais e autônomas de trabalho.

Assim, o modelo de departamentalização vem provocando instabilidade na gestão acadêmico-administrativa das universidades, exigindo posturas estratégicas mais conectadas com a sociedade, levando-as à discussão de modelos administrativos que visem eficiência e aumento da produtividade, associados a melhores indicadores de avaliação acadêmica (AMARANTE; CRUBELLATE; MEYER JUNIOR, 2017). Pois, quando a estrutura organizacional é estabelecida no plano estratégico da universidade, as atividades são desenvolvidas visando o alcance dos objetivos da instituição (OLIVEIRA 2006).

Segundo Vieira e Vieira (2004), modelos que consideram a visão acadêmica estratégica precisam ser desenvolvidos, em que a interação sistêmica entre os segmentos organizacionais de apoio e de foco institucional, a coordenação horizontal e o nível de abertura à movimentação dos fluxos de demandas representem uma transformação efetiva e de resultados.

Até o momento, muito se discutiu sobre Universidade e autonomia, mas quase

nada sobre modelo de gestão universitária, principalmente no que se refere à flexibilidade estrutural da Universidade e que permitisse sua interferência na sociedade, enquanto integrante ativo. Dessa forma, a investigação e a compreensão do que acontece nas universidades federais à luz das mudanças histórico-políticas e das exigências externas do ensino superior brasileiro torna-se fundamental para avançar as discussões a cerca de qual modelo de gestão se adequa melhor aos desafios contemporâneos (FREITAS JUNIOR, 2015).

### **2.2.1 A complexidade na Gestão nas Universidades Federais Brasileiras**

O contexto sócio-histórico de supremacia neoliberal com suas determinações de ordem econômica e política tem determinado uma lógica gerencial na gestão pública do Brasil, inclusive na educação superior, desde a última década do século XX. Entretanto, a complexidade na gestão nas universidades federais está sendo ampliada pelas peculiaridades da gestão pública brasileira e as transformações das instituições universitárias, em decorrência dos programas e dos projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal desde 1990. Sendo que o aumento da complexidade se dá decorrente também das mudanças externas de ordem política e social (PÔRTO, 2013).

Segundo o autor, vários desafios estão sendo colocados para os gestores no contexto da administração pública atual como o fenômeno da globalização, da diversidade cultural, da desigualdade, da acessibilidade, da ética e da transparência e a Reforma Administrativa, que exige a busca de soluções ideais para as estruturas e o financiamento dos sistemas de implementação de políticas e de prestação de serviços. Além da recente restrição orçamentária vivenciada pelas universidades federais.

Modelos de gestão pública, considerados tradicionais, ainda influenciam o processo de reestruturação das instituições. Por isso, segundo Vieira e Vieira (2004), as estruturas organizacionais de algumas UFBs carregam características dos modelos patrimonialistas e burocratas.

Nos últimos anos, alguns autores se dedicaram mais ao estudo das condições existentes em instituições públicas de ensino, carregadas de características da gestão burocrática, gerencial e de quase-mercado, para a

realização de processos de decisão baseados na participação e na deliberação pública (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

A reestruturação administrativa das UFBs, temática deste estudo, é influenciada pelos modelos de gestão da Administração Pública Brasileira (APB). Tradicionalmente, a APB tem sido estudada a partir de três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial (BRESSER-PEREREIRA, 2001), conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Principais modelos de Gestão da Administração Pública Brasileira.

Modelo	Características
Patrimonialista	Este modelo é caracterizado pelo clientelismo, a troca de favores, o prevalecimento de interesses privados em detrimento do interesse público. Podem-se destacar duas formas: patrimonialismo político administrativo, perceptível na conduta dos servidores públicos, dos chefes, dos gestores, dos administradores, dos políticos, gerando uma conduta privatista da coisa pública; e patrimonialismo institucional, em que as práticas patrimonialistas se misturam nas instituições públicas.
Burocrático	O modelo burocrático é um modelo organizacional baseado em três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, a configuração e legitimidade de uma hierarquia administrativa, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e a formalização das comunicações internas e externas.
Gerencial	É um modelo baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. O modelo gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade.

Fonte: Campelo (2010); Secchi (2009); Bresser-Pereira (2008).

O modelo de gestão burocrático foi adotado pelas instituições no século XIX. A burocracia adaptou-se ao capitalismo porque se mostrou capaz de atender à necessidade de integração e controle que caracteriza o modo de produção. Apesar de pretender dotar as organizações de confiabilidade e segurança administrativa, esse modelo gerou disfunções, comprometendo a eficiência, a eficácia e a efetividade da gestão. Seu objetivo principal é organizar e conduzir as atividades da instituição, com a melhor eficácia possível. Seus princípios baseiam-se na separação entre propriedade e administração; no caráter legal das normas e dos regulamentos; na hierarquia da autoridade; na impessoalidade nas relações; nas rotinas e procedimentos padronizados; na competência técnica e na meritocracia (FERREIRA et al., 2015).

O processo de burocratização dos serviços acabou por condicionar uma gestão de baixa energia para o sistema. Porém, o crescimento desproporcional das atividades-meio (administrativas) das instituições de ensino superior foi uma

consequência natural da complexidade estrutural. Logo, os custos operacionais com a manutenção das atividades-meio cresceram de forma irracional, prejudicando a destinação dos recursos para os objetivos das atividades-fim (acadêmicas), ou seja, a pesquisa e a formação nos níveis de graduação e pós-graduação (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Conforme Ferreira et al. (2015), as principais disfunções apresentadas estão relacionadas à inflexibilidade; visão fragmentada; excessiva concentração das decisões; despersonalização do relacionamento; descomprometimento; formalismo excessivo; supervalorização dos meios; favorecimento à corrupção e corporativismo. Nesse sentido, os problemas gerados pelo modelo burocrático são considerados inadequados diante da sociedade contemporânea.

O Modelo Gerencial se caracteriza a partir de um conjunto de abordagens teóricas que apresentam a visão de que o setor público pode funcionar a partir de princípios mercadológicos, buscando-se a substituição da gestão burocrática e rígida, pelo modelo gerencial, mais flexível, baseado na competitividade e nos resultados (CARDOSO, 2016). Segundo os autores, a flexibilização do controle burocrático são questionados, pois em muitos casos, as mudanças trouxeram aumento do controle com a inserção de mais regras e níveis hierárquicos.

Bergue (2010), com base nas ideias propostas pelo gerencialismo, destacou alguns efeitos na administração pública, conforme Quadro 2.

**Quadro 2:** Efeitos do Gerencialismo na Administração Pública.

Valores da Nova Administração Pública	Conceitos e/ou tecnologias gerenciais	Prática adotada na Administração Pública
Confiança limitada	Descentralização; delegação de autoridade; controle social.	Gestão por programas; avaliação de desempenho permanente de servidores; gestão pela qualidade.
Controle por resultados	Gestão por processos; eficácia gerencial; avaliação de desempenho; accountability; transparência.	Gestão por programas; delegação de bens e serviços públicos; avaliação de desempenho permanente dos servidores; contratos de gestão; gestão pela qualidade, planejamento estratégico.
Administração voltada para o cidadão	Foco no cliente; qualidade; planejamento; gestão por processos.	Gestão por programas; ouvidorias; prestação de contas; audiências públicas; gestão pela qualidade; planejamento estratégico.

Fonte: Bergue (2010, p. 40).

A partir de então, esses conceitos passaram a fazer parte da pauta dos rumos da gestão pública federal. Suas premissas, aos poucos, passaram a permear os campos da gestão universitária exigindo um maior rigor no controle e na avaliação da coisa pública, como a adoção de indicadores de eficiência, mudança das carreiras dos docentes e técnico-administrativos para um padrão meritocrático e o aumento dos órgãos de controle em relação à gestão (DENICOLI, 2016).

Segundo Turíbio e Santos (2017), foram introduzidas as noções de eficiência, produtividade e racionalidade, inerentes à lógica capitalista, propostas pelos organismos multilaterais, influenciando de forma incisiva a formulação de políticas educacionais brasileiras na década de 1990. Compreender tais mudanças experimentadas pelas universidades federais, no que diz respeito ao seu papel, valores e finalidades, remete, portanto, a uma análise do contexto histórico-político e econômico em que se projetou um modelo de democratização da educação superior brasileira, bem como das atuais condições de sua materialização.

### 2.3 O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E SUAS REFORMAS ACADÊMICO-ADMINISTRATIVAS

O Ensino Superior no Brasil surgiu com a vinda da família real em 1808. Junto com a política colonial portuguesa no país, estabeleceu-se o conceito de faculdade isolada, em detrimento da ideia de universidade. Em 1920, a universidade surgiu no cenário do ensino superior brasileiro, porém ainda como uma instituição isolada, contrariando os princípios da integração de um conjunto maior de diversidades (ALBUQUERQUE, 1974).

Assim como em outros países, no Brasil, as universidades surgiram seguindo o modelo de cátedras de origem francesa, em que os professores detinham amplos poderes. Considera-se que o regime de cátedras foi a célula mãe das universidades brasileiras de ensino durante dois séculos e meio. Atualmente, a cátedra é um conceito não existente em nossa memória. A sua expressão aportuguesada denominada cadeira é o sinônimo de disciplina (CUNHA, 1994).

Em sua formação, a universidade era apenas o somatório de escolas profissionais e faculdades, que não se preocupavam com o ensino e a pesquisa nas diversas áreas do conhecimento. Como exemplo destaca-se a então Universidade do Brasil e a Universidade de Minas Gerais (atual Universidade Federal do Rio de

Janeiro e Universidade Federal de Minas Gerais, respectivamente). Na década de 1920, essas instituições eram bastante semelhantes entre si, as quais se constituíam de um agregado de faculdades. Com o tempo, essas instituições cresceram sem receber críticas em relação ao seu desenvolvimento e foram estruturadas seguindo o modelo catedrático, o qual foi implantado na sociedade brasileira sem uma análise consciente de sua atuação (SUCUPIRA, 1972).

A Reforma Francisco Campos em 1931 foi considerada o primeiro ato inovador do ensino superior brasileiro, com a publicação dos Decretos n.º 19.851 e 19.852. Esses decretos ficaram conhecidos como o Estatuto das Universidades Brasileiras, que estabeleceu os padrões de organização para as instituições de ensino superior em todo o país, universitárias e não universitárias. A partir dessa reforma, foi iniciada a concepção de universidade no Brasil, trazendo a autonomia administrativa e didática. Embora ainda relativa, estabeleceu-se que a universidade tivesse como objetivos elevar o nível de cultura geral e estimular a pesquisa científica nas áreas do conhecimento humano (BRITO; CUNHA, 2009).

Em 1961, a LDB n.º 4.024/61 trouxe aspectos inovadores para o ensino superior, um deles foi a criação do modelo de uma universidade tradicional, sob a forma de fundação. Como exemplo, tem-se a Universidade de Brasília (UnB), criada em 1962, a qual aparece como o marco da luta entre a inovação e o tradicionalismo na definição das universidades brasileiras (SUCUPIRA, 1972). Entretanto, não houve nenhuma modificação substancial à estrutura tradicional da universidade brasileira.

Um dos aspectos inovadores da UnB foi abolir a faculdade como elemento isolado de ensino e aprendizado e permitir, por meio da criação de institutos, uma maior flexibilidade do ponto de vista estrutural-acadêmico. Dessa forma, o conceito de faculdade como ponto principal na estrutura da universidade foi afastado, tornando possível o emprego de modelos institucionais diferentes dos até então existentes. Esse novo modelo contribuiu para renovar a estrutura do ensino superior brasileiro, evitando a duplicação de recursos humanos e materiais. Houve a inserção dos departamentos de ensino com a conseqüente extinção das congregações, promovendo assim estudos direcionados e uma estrutura universitária flexível (ALBUQUERQUE, 1974).

Na história das políticas públicas do ensino superior brasileiro, observa-se que as reformas são muito influenciadas por políticas externas. Como podemos notar, as

universidades seguiam o padrão europeu, mas a partir da Reforma do Ensino Superior do Brasil, instituída em 1968, por meio da Lei Federal 5.540/1968 (BRASIL, 1968), passaram a se organizar segundo o modelo americano, apresentando algumas inovações. Dentre essas inovações, destaca-se a abolição da cátedra e a instituição dos departamentos acadêmicos como unidades mínimas de ensino e pesquisa.

A Reforma de 1968 não só apresentou as diretrizes da expansão do ensino superior, mas também apontou modificações na formação e na carreira do professor, estabelecendo a carreira docente, com progressão por titulação. Com isso, houve a necessidade de se implementar mudanças na organização do sistema, devendo as universidades federais se estabelecerem como um espaço de produção científica e tecnológica, consolidando a indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa (SOUZA, 2008).

Outras mudanças importantes foram implementadas com a Reforma Universitária de 1968, como o vestibular, que passou a ser classificatório; o agrupamento de faculdades em universidade; a criação do sistema de créditos, permitindo assim a matrícula por disciplina; a nomeação dos reitores e diretores de unidade os quais eram escolhidos não necessariamente entre os componentes do corpo docente da universidade (FÁVERO, 2006). Além disso, houve o estabelecimento do duplo sistema de organização, um vertical, passando por departamentos, unidades e reitoria, outro horizontal, com a criação de colegiados de curso, que deveriam reunir os docentes dos diferentes departamentos e unidades responsáveis por um currículo (PESSOA, 2000).

Mais duas modificações que devem ser consideradas foram a extinção das cátedras e a progressão da carreira docente por titulação. Em decorrência dessas mudanças, foi elaborado o I Plano Nacional de Pós-Graduação (PNG) com objetivos de intensificar as atividades de pesquisa e, em consequência, propiciar o desenvolvimento científico e tecnológico do país e, capacitar o corpo docente. A formação docente que antes se dava no interior das cátedras, passou a ocorrer nos programas de pós-graduação, com a integração no currículo da disciplina Metodologia ou Didática do Ensino Superior (SOUZA, 2008).

O fato é que em meio a tantas contradições, somente nos anos 70 ocorreu a consolidação do ensino superior com o fortalecimento da pesquisa. Esse ambiente criado pela reforma universitária somado à vontade política de um Estado Militar

institucionalizou a educação superior que antes estava nas mãos de poucos professores catedráticos (NACIF, 2011).

Nos últimos cinquenta anos, a universidade vem se recriando. Nas décadas de 1960 e 1970, houve um rápido aumento no número de matrículas, depois de um período de estagnação (NEZ; SILVA, 2012). Desde a década de 1980, os movimentos sociais passaram a lutar pela democratização e melhoria na oferta da Educação Superior. No início da década de 1990, após uma profunda crise econômica e política, o Brasil passou por um processo de reformulação no sistema educacional, em que a educação assumiu novos papéis, com objetivos voltados para a mudança social (BRANDIM, 2017).

Dourado (2011) confirma a articulação entre processos extra e intrainstitucionais que convergem para a materialização da ação do estado/governo. Tanto o processo educativo quanto as políticas educacionais são mediados pelo contexto sociocultural mais amplo, bem como pelas regulamentações, regulações e dinâmicas de financiamento, que impactam os processos de organização e gestão da educação superior. O autor cita, como instrumentos de alterações significativas na educação superior no Brasil, a LDB 9394/1996 e os vários dispositivos a ela incorporados, bem como as metas traçadas em cada Plano Nacional de Educação (PNE) desde sua primeira versão, aprovada em 2001.

A Emenda Constitucional nº 59/2009 mudou a condição do Plano Nacional de Educação (PNE), que passou de uma disposição transitória da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) para uma exigência constitucional com periodicidade decenal, o que significa que planos plurianuais devem tomá-lo como referência. O plano também passou a ser considerado o articulador do Sistema Nacional de Educação (SNE), com previsão do percentual do Produto Interno Bruto (PIB) para o seu financiamento. Os planos estaduais, distrital e municipais devem ser construídos e aprovados em consonância com o PNE (MEC, 2014).

O PNE, com vigência decenal, tem como objetivo determinar diretrizes, metas e estratégias para a política educacional do país, divididas por quatro grupos: O primeiro refere-se às metas estruturantes para a garantia do direito a educação básica com qualidade, e que promovam a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e à ampliação das oportunidades educacionais. O segundo grupo de metas refere-se à redução das desigualdades e à valorização da diversidade,

caminhos imprescindíveis para a equidade. O terceiro grupo de metas trata da valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para que as metas anteriores sejam atingidas, e o quarto grupo de metas refere-se ao ensino superior. Nesse sentido, as mudanças do PNE têm por eixo os processos de organização e gestão da educação, seu financiamento, avaliação e políticas de estado (MEC, 2014).

A partir de 1996, com LDB 9394/96, o sistema do ensino superior brasileiro passou a sofrer uma série de transformações que resultaram em sua expansão e diversificação, com um crescimento expressivo do sistema de educação superior brasileiro no período compreendido entre 1996 e 2012, segundo dados do Inep (2006; 2014). Constata-se que a LDB de 1996 representou um marco para o sistema de educação superior brasileiro. Para Meneghel (2003), a LDB de 1996 implementou um modelo de Universidade adaptado às diretrizes político-econômicas do Estado neoliberal, que privilegia a satisfação de demandas do mercado por formação superior, não as demandas sociais.

Martins e Nascimento (2009) afirmam que é possível identificar cinco características na estrutura acadêmico-curricular das novas universidades nas propostas de inovação apresentadas pela LDB 9394/96: a) formação em ciclos (geral, intermediário, profissional ou de pós-graduação); b) formação básica comum para todos os cursos de graduação (geral ou por grandes áreas); c) formação básica em uma ou mais das grandes áreas (Saúde, Humanidades, Engenharias, Licenciaturas); d) bacharelados interdisciplinares em uma ou mais das grandes áreas (Ciências, Ciências Exatas, Ciência e Tecnologia, Artes, Humanidades, Saúde); e) bacharelados com dois itinerários formativos.

A partir desse cenário de reformas do Estado e da Educação é que são inseridas novas mudanças do ensino superior. Duas dessas ações foram o Programa Expansão das Universidades Brasileiras e o de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI) que contribuiu para a consolidação da expansão da rede pública brasileira (BRASIL, 2007), potencializando o aumento de vagas no ensino superior.

O programa REUNI foi instituído promovendo a ampliação da oferta de vagas na educação superior pública, a reestruturação acadêmico-curricular, a renovação pedagógica, a mobilidade intra e interinstitucional, o compromisso social da instituição e suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento

qualitativo dos cursos de graduação (SILVA; MARTIS, 2014). Seu objetivo buscou aproveitar a estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades. O programa também teve como meta a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para 90% e, da relação de 18 alunos em cursos de graduação por professor ao final de cinco anos (2008-2012) (ANDIFES, 2017).

Entretanto, os resultados gerais do programa são criticados, principalmente em termos de expansão de matrículas e ganhos de eficiência, uma vez que o programa fez surgir problemas relacionados à falta de planejamento e, não promoveu uma proposta de avaliação na qualidade de ensino ofertado (AFONSO et al., 2016).

A mudança curricular e a reestruturação dos cursos na universidade, propostas pelo REUNI, pouco foi implementada. Das 53 universidades que aderiram ao programa, apenas 26 fizeram ou sugeriram alterações acadêmicas. As demais buscaram, sobretudo, investir os recursos financeiros disponíveis em infraestrutura, deixando de lado as demandas pedagógicas (COSTA, 2014). O REUNI reorganizou a oferta, contribuindo para a interiorização e o surgimento de um novo modelo de universidade, expandindo-se para várias regiões brasileiras com uma estrutura diferenciada para atender a ampliação do sistema. Esse processo de expansão e interiorização do ensino superior autodenominaram as universidades *multicampi* (NEZ, 2016).

Considerando o contexto dos três ciclos de expansão das UFBs, no qual, de 2003 a 2006, buscava-se a interiorização, sendo o foco reduzir as desigualdades regionais; de 2007 a 2012, a reestruturação, correspondendo a este ciclo ao REUNI; e de 2008 a 2012, a integração e a internacionalização, em que se deram as criações de UFBs com propostas inovadoras; evidencia-se que, mais que uma expansão das UFBs, o REUNI fez parte de uma dose na reorganização e diversificação do sistema federal de educação superior (SILVA; MARTINS, 2014).

Silva e Martins (2014) constataam essa realidade com inferência a partir dos seguintes dados: (i) em 2011, as 59 UFBs que integravam a Rede Federal de Educação Superior e Tecnológica e Profissional, ofertaram 231.530 vagas na graduação presencial; (ii) para o início de 2014, projetavam-se 63 UFs, 321 *campi* / unidades, 275 municípios atendidos; (iii) ainda em 2014, o Sistema de Seleção Unificada (SISU), no qual as UFBs representam o maior número de instituições participantes, apresentaram-se 2.559.987 candidatos.

A criação das novas universidades e de novas estruturas descentralizadas geograficamente constituíram os *campi*, que se apresentam mais complexos e diferenciados, tanto em universidades criadas nas décadas de 1960, 1970, 1980, que se consolidam com a oferta de ensino em novos municípios, quanto nas universidades criadas nas últimas décadas, que já surgiram num formato de composição em diversos *campi* (SOUSA, 2015).

Segundo Vieira e Vieira (2004), modelos que considerem a visão acadêmica estratégica precisam ser desenvolvidos, em que a interação sistêmica entre os segmentos organizacionais de apoio e de foco institucional, a coordenação horizontal e o nível de abertura à movimentação dos fluxos de demandas representem uma transformação efetiva e de resultados.

#### 2.4 AS MUDANÇAS OCORRIDAS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES A PARTIR DA LEI 5.540/68 E APÓS A LDB 9394/96

O sistema departamental, de inspiração norte-americana, foi implantado nas estruturas organizacionais das universidades federais a partir da lei 5.540/1968. Entretanto, a ideia da implantação de uma estrutura departamental já vinha sendo discutida na academia brasileira, pois, segundo Fávero (2000), o Decreto-lei nº 252/67 (BRASIL, 1967) já havia instituído o departamento como a menor fração da estrutura universitária para efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, devendo congregiar disciplinas afins e professores para as atividades de ensino e pesquisa. Esses aspectos estão em conformidade com o objetivo básico da reforma, que é o agrupamento de disciplinas afins para o aproveitamento de recursos humanos e materiais existentes (SUCUPIRA, 1972).

Porém, mesmo após a Reforma Universitária de 1968, Graciani (1982) concluiu que as reivindicações contidas na Lei 5.540/68 não se concretizaram totalmente, ou seja, a universidade ainda mantinha na estrutura o modelo burocrático, autoritário, imutável, materializado por estruturas institucionalizadas de centralização de poder, em que a tomada de decisão tinha a participação principal do corpo docente na maioria das determinações. Esses critérios de distribuição de poder hierárquico estavam presentes nos estatutos e regimentos.

Até 1968, cada curso possuía a sua autonomia e organização própria, obedecendo às normas federais. Após a reforma de 1968, os cursos foram

agregados formando as universidades, sendo que as novas unidades elementares dessa estrutura passaram a ser os departamentos acadêmicos (BANDEIRA, 2000).

Nesse sentido, a ideia de decisões isoladas do sistema de cátedras é eliminada, tendo em vista que as decisões devem ser tomadas de forma coletiva, pela câmara departamental, muito diferente do sistema de cátedras, em que a tomada de decisão era privilégio apenas do professor catedrático. Assim, o departamento como unidade administrativa permitiu o desenvolvimento de suas atividades, uma vez que todas as suas atividades com os planos de ensino, pesquisa e extensão em seu campo de conhecimento puderam ser programadas. A partir desse momento, pode-se dizer que o departamento tornou-se um órgão essencial na universidade (FÁVERO, 2000).

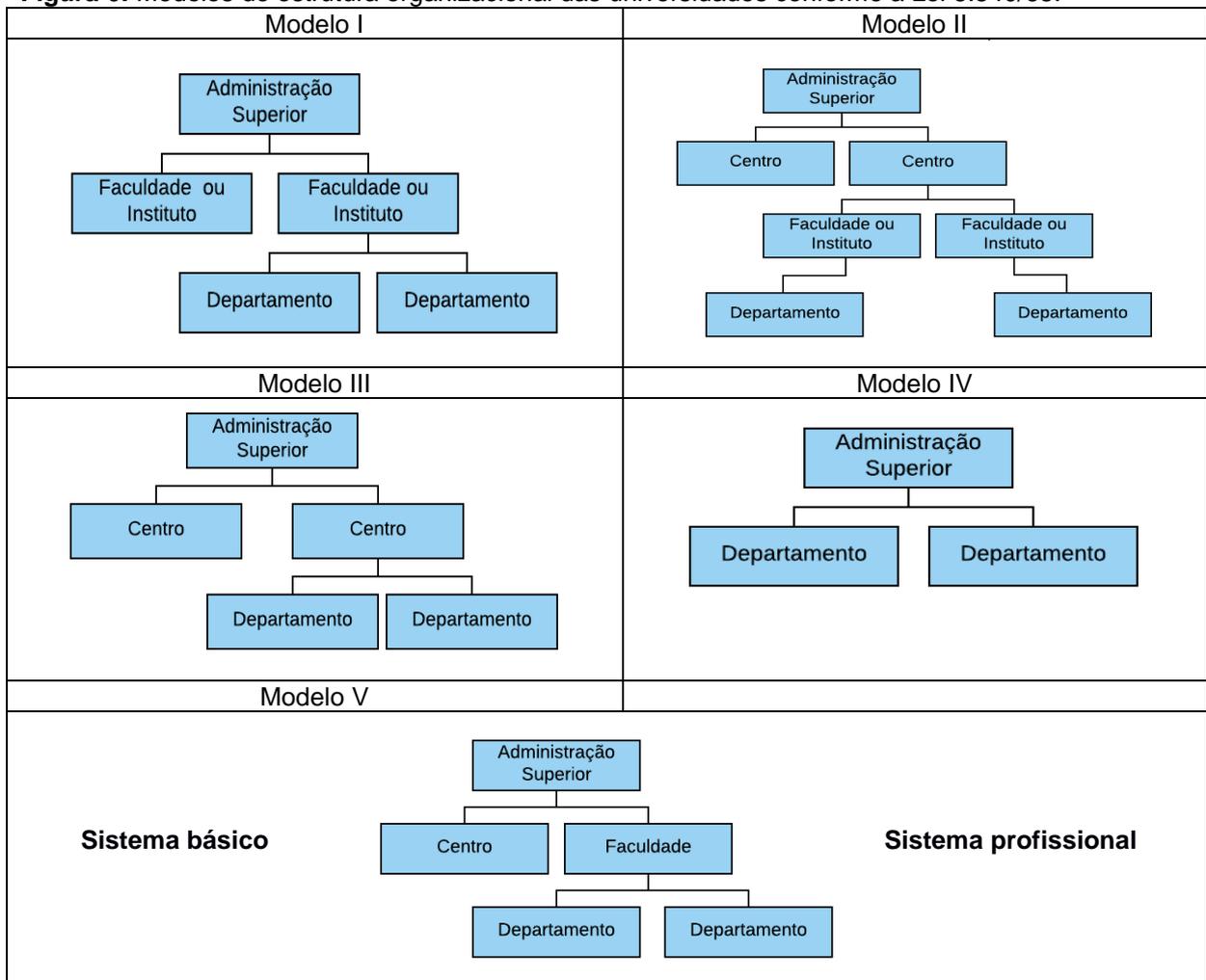
A departamentalização foi considerada o instrumento sintetizador da reforma de 1968. Entretanto, o que mais se questionou para a institucionalidade dos departamentos foi definir quais seriam os critérios para organizá-lo, por afinidade de disciplinas ou por área. Na época, a grande preocupação apresentada nos debates era como o departamento em termos de sua constituição e organização funcional, voltaria para o ensino e a pesquisa, sem deixar de considerar as funções da universidade (FÁVERO, 2000).

Segundo a autora, a criação dos departamentos de ensino teve como consequência a separação entre o sistema administrativo e o acadêmico, com diferentes instâncias decisórias. Esse aspecto resultou na necessidade de criação de uma coordenação didática para cada curso, constituída por representantes dos departamentos. Também foi criado o Conselho Coordenador do Ensino e da Pesquisa, atualmente descrito com Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Foi permitida maior flexibilidade na composição dos colegiados de cursos, pois possibilitou a essas unidades a participação e a coordenação das atividades acadêmicas e administrativas do curso (SUCUPIRA, 1972).

Entretanto, Albuquerque (1974) destaca as dificuldades enfrentadas pelos colegiados de cursos para exercerem com eficiência as atividades que lhes foram atribuídas por lei, considerando a própria natureza do órgão, e os conflitos existentes entre o colegiado de curso, o departamento e a direção da unidade acadêmica dificultavam a conciliação da coordenação didática do curso com a administração a cargo da direção de um centro de ensino.

A reestruturação proposta pela Reforma Universitária não conseguiu ultrapassar a barreira da cátedra e conservou a Faculdade, o Instituto e a Escola (termos equivalentes na Lei) como nível de integração dos Departamentos, mantendo assim obstáculos que dificultou uma maior flexibilidade da estrutura, permanecendo-se assim, mais camadas de níveis hierárquicos (SUCUPIRA, 1972). Diante desse cenário, com a Reforma Universitária de 1968, surgiram cinco possíveis modelos de estrutura organizacional das universidades (Figura 6).

**Figura 6:** Modelos de estrutura organizacional das universidades conforme a Lei 5.540/68.



Fonte: Sucupira (1972)

Nota: Adaptado pela autora

Conforme Cunha (2000), a estruturação das UFBs tem seguido quatro modelos básicos: 1) a reunião dos departamentos em número maior de institutos, faculdades ou escolas; 2) a superposição de centros às faculdades, aos institutos e às escolas; 3) a agregação dos departamentos em alguns poucos centros; 4) a ligação dos departamentos à administração superior, sem instâncias intermediárias.

Albuquerque (1974), em seu estudo, identificou que, na época, 15 UFs adotaram o modelo I, a saber: Fundação Universidade de Brasília (UnB), Fundação Universidade do Maranhão (UFMA), Fundação Universidade de Uberlândia (UFU), Fundação Universidade de Pelotas (UFPEl), Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Goiás (UFG), Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Universidade Federal Rural do rio de Janeiro (UFRRJ), Fundação Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFSE), Fundação Universidade de São Carlos (UFSC), Universidade Federal do Paraná (UFPR). Nesse modelo, as universidades optaram pela manutenção das denominações institutos, faculdades e escolas para designar as unidades universitárias, embora elas estivessem departamentalizadas de modo a atender os princípios da legislação da LDB de 5.540/68.

Já o modelo II foi adotado somente pela Universidade Federal Fluminense (UFF) e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com a existência dos Centros, um novo nível administrativo, o que pode dificultar o processo interno de comunicação vertical, uma vez que uma decisão que se gera no âmbito do departamento, terá que ser aprovada pelas e Faculdades e Centros até chegar às instâncias superiores da Universidade (ALBUQUERQUE, 1974).

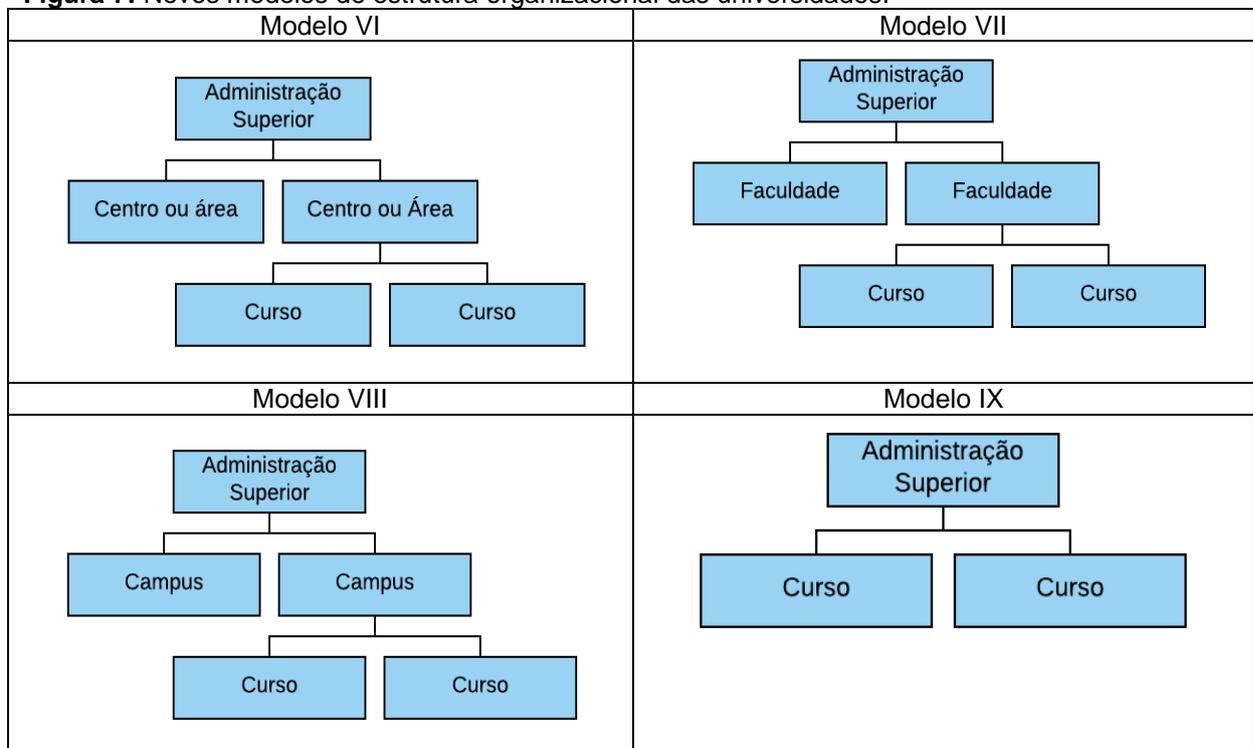
Segundo o autor, o modelo III foi adotado pelas seguintes Universidades Federais: Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal do Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Ceará (UFCE), Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Fundação Universidade de Mato Grosso (UFMT), Fundação Universidade do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Alagoas (UFAL), Fundação Universidade Federal do PiauÍ (UFPI). Nesse modelo, encontram-se também os órgãos de coordenação setorial, que são os centros de ensino, que coordena os departamentos. O centro substitui as antigas unidades (faculdades, escolas e institutos), ou seja, constitui uma nova unidade universitária e seu dirigente tem autonomia para exercer de forma efetiva as suas atribuições. O modelo III é o que mais abrange a proposta da LDL 5.5040/1968. Entretanto, o modelo IV não foi adotado por nenhuma UFB, pelo fato de esse

modelo só ter sido permitido quando a maioria das universidades já terem reformulados e apresentado propostas aos órgãos competentes. O Modelo IV é a combinação dos modelos I e III, aplicando-se a área básica e a profissional, entretanto, também não foi aderido por nenhuma UFB.

A consolidação do departamento como unidade administrativa contribuiu para a separação das atividades administrativas e acadêmicas relacionadas aos cursos de graduação. Segundo Bandeira (2000), esse quadro, que ainda permanece na estrutura departamental, dificulta a implementação de mudanças e práticas interdisciplinares e interdepartamentais. Por isso, já se percebe a necessidade de fortalecimento de os colegiados de cursos gerenciarem a dinâmica e a integração curricular dos cursos de graduação sem a interferência dos conflitos de interesse internos resultantes do sistema departamental.

O estudo de Lopes e Bernardes (2005) também identificou mais quatro novos modelos de estrutura organizacional após a LDB 9394/1996, o que permite compreender os modelos de organização acadêmico-administrativa das estruturas das universidades federais (Figura 7).

**Figura 7:** Novos modelos de estrutura organizacional das universidades.



Fonte: Lopes e Bernardes (2005)

É importante ressaltar que os quatro novos modelos derivam dos modelos apresentados por Sucupira (1972), contudo, possuem menor número de unidades administrativas. Nos modelos apresentados na Figura 7, não aparecem mais a estrutura de departamentos para as atividades de ensino. Essa estrutura dá lugar aos cursos no que se refere às atividades-fim (acadêmicas), por isso, em alguns modelos, os cursos são ligados a centros de ensino ou áreas do conhecimento, ou em um número maior de faculdades, ou vinculados à administração de um *campus* ou à administração superior.

Lopes e Bernardes (2005), em seu estudo, apontam para o forte conservadorismo das instituições públicas. Das universidades pesquisadas pelos autores, 82% continuaram adotando as estruturas administrativas conforme os modelos I, II, III e IV, apresentados na Figura 2. Sendo que o modelo II foi mantido pela UFRJ e pela UFF, considerado o mais propenso a disfunções.

Esses modelos contribuíram para a manutenção da estrutura vertical de organização universitária. Segundo Pires e Macedo (2006), ainda são constatados múltiplos níveis de hierarquia e complexos sistemas de organização na cultura das universidades federais brasileiras. O burocratismo, a interferência política advinda de fora da organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao espírito empreendedor e a descontinuidade da gestão são características específicas próprias dessas instituições.

Segundo Vieira e Vieira (2004), a questão estrutural das UFBs se configura por meio do ambiente acadêmico, entretanto, existe todo um suporte administrativo de apoio muito extenso, burocrático e normativo, ao qual é conferida prerrogativa de poder. Entretanto, nas últimas duas décadas, esse sistema começa a ser superado, tendo em vista a necessidade de flexibilidade da estrutura acadêmico-curricular e de inovação da instituição (NACIF, 2010).

Ainda sobre a democratização, Fávero (2005) considera que a representação nos órgãos deliberativos e nos colegiados não representa a única forma de democratizar a universidade. Há que se criar espaço para uma participação efetiva na administração da instituição. A autora defende que a gestão democrática seja realizada em todos os níveis e instâncias das IES como reitoria, centros, faculdades, escolas, departamentos etc., seguindo-se de ações como transparência e visibilidade em todos os setores; ampliação de espaços para a comunidade acadêmica, de modo a lhe proporcionar a participação no planejamento e nas

deliberações tomadas pela instituição; bem como definição e explicitação desses espaços.

#### **2.4.1 A extinção dos departamentos acadêmicos da estrutura organizacional das Universidades Federais Brasileiras**

A discussão das funcionalidades dos departamentos não é recente. Lobo e Silva Filho (1992) promoveram duras críticas à estrutura departamental. Segundo os autores, os departamentos não têm expressão nítida, são conceitualmente mal definidos e passaram a ser um dos focos de corporativismo dentro das universidades.

A exclusão dos departamentos acadêmicos da estrutura organizacional das UFBs tem sido abordada por poucos estudiosos na área. As discussões, que giram em torno da inflexibilidade e retardamento na gestão universitária, vêm acompanhadas da transformação dos departamentos em estruturas mais adequadas à universidade, entretanto isso vem ocorrendo num processo assistemático (NACIF, 2010). Segundo o autor, a consequência da ausência de discussão e reflexão sistemática sobre o assunto é arriscada, pois pode culminar na criação de estruturas paralelas, semelhantes às funções departamentais.

Pinheiro (2011), em um estudo realizado com 10 UFBs localizadas na região Nordeste sobre as configurações estruturais na gestão universitária das ações derivadas da inovação e flexibilidade na legislação pós LDB 9394/1996, relata que o interesse da discussão com relação ao departamento recai sobre o seu posicionamento na estrutura acadêmica, sendo a base do poder docente na hierarquia universitária.

Segundo Fávero (2000), a LDB 9394/96 modificou de forma parcial esse cenário ao criar universidades por campo do saber, além de ter dado abertura para as universidades terem mais flexibilidade na organização estrutural. Nessa perspectiva, algumas universidades retomaram a discussão, propondo novas formas de organização para modelos acadêmico-administrativos.

Vieira e Vieira (2004), em seu estudo, tratam da reestruturação organizacional da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) em que os departamentos foram eliminados e as Coordenações das Comissões de Curso passaram a ser responsáveis pelo funcionamento, organização e decisões sobre demandas

acadêmicas dos cursos ministrados. Segundo os autores, a estrutura UFRA era baseada numa multiplicidade de setores, tanto na área administrativa quanto acadêmica, por isso, a universidade decidiu adotar uma estrutura organizacional que atendesse à flexibilidade funcional com a horizontalidade dos fluxos decisórios, a fim de proporcionar a descentralização, contribuir para o desempenho da qualidade acadêmica, impulsionar a autonomia e a eficiência. Para cumprir essas metas, a estrutura acadêmico-administrativa proposta e implementada na UFRA é formada por institutos temáticos e coordenações das comissões de curso. As disciplinas e os docentes são alocados nos Institutos, sendo que cada Instituto possui um Diretor-Geral, um colegiado deliberativo e uma secretaria executiva.

Oliveira (2011) analisa e discute a proposta de organização estrutural da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) aprovada em 2006, com a alteração da gestão administrativa da universidade e dos Centros (Unidade Acadêmica), extinguindo-se os departamentos de ensino e criando os setores de estudos. Segundo o autor, a UFAL se destacou no cenário das reformas inovadoras no início do século XXI. No entanto, houve resistência por parte de alguns diretores em atender aos requisitos e critérios de classificação para se transformar em Unidades Acadêmicas (UAs), houve também divergências quanto aos critérios estabelecidos no novo Estatuto, com descentralização do poder instituído, da aplicação dos recursos alocados e maior autonomia para as Unidades.

Freitas Junior et al. (2015) afirmam que a implantação da nova estrutura da UFAL, baseada em coordenações de cursos, significou a racionalização burocrática, a melhoria na comunicação interna e o aumento na transparência administrativa, trazendo melhorias significativas nos indicadores de desempenho da UFAL, elementos fundamentais para garantir a sustentabilidade do crescimento da Instituição.

Oliveira (2012), em seu estudo, aponta as mudanças fundamentais que ocorreram no estatuto e regimento em 1996 na UFG, com o desmembramento de unidades acadêmicas. Segundo o autor, a criação das UAs, provocou um expressivo enxugamento no número de departamentos e uma limitação à sua criação, reduzindo de 72 para 28. Cada UA era constituída por: Conselho Diretor, Diretoria, Coordenadoria dos Cursos de Graduação, Coordenadoria dos Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*, Departamentos, quando houvesse. Essa estrutura foi implementada pela UFG com o objetivo de tornar a universidade mais ágil e menos

burocrática, uma vez que se buscou uma estrutura administrativa norteadada pela eficiência técnica e maior formalização dos processos administrativos.

Bandeira (2000) avaliou os departamentos da UFRGS, a fim de verificar se estes estão funcionando de maneira distinta ou se apresentam desempenhos similares por meio de modelagem matemática. O trabalho procurou definir os fatores relevantes para uma (i) avaliação quantitativa multicriterial dos departamentos em uma universidade; (ii) comparação objetiva do desempenho dos departamentos; (iii) diferença entre os departamentos quanto à sua eficiência relativa; (iv) identificação dos fatores que fazem os departamentos serem mais ou menos eficientes.

Neves e Bandeira (2016) também realizaram a análise temporal da eficiência relativa de 93 departamentos acadêmicos da UFRGS entre os anos de 1998 e 2007, empregando a técnica de modelagem matemática chamada análise envoltória de dados, utilizando indicadores ligados ao ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa proporcionou uma discussão sobre a forma como os dados são dispostos hoje, bem como os modelos de análise adotados na Universidade, de modo a comprovar a existência de ociosidade docente, e carência também, ainda que a primeira afirmação tenha se revelado com mais força.

Pinheiro (2011), ao examinar em que medida as características de inovação e flexibilidade, que balizam a nova legislação após a LDB 9394/1996, influenciam a redefinição da estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará, explicou que a discussão sobre o departamento incide sobre o seu posicionamento na estrutura acadêmica, com as funções acadêmicas e administrativas que desempenha, sendo a base do poder docente na hierarquia da Universidade. O autor ressalta que a tendência é a adoção de um modelo híbrido, sendo que a criação de unidades pequenas e mais endógenas podem se favorecer pela lotação dos professores e na direção da unidade.

Pôrto e Löbler (2007) buscaram resgatar as origens da estrutura administrativa da Universidade Federal de Santa Maria, focalizando a estrutura departamental, com a finalidade de questionar a Estrutura Departamental da UFSC. Os autores observaram por meio da pesquisa com discentes, o enorme desconhecimento sobre a estrutura administrativa e acadêmica exercidas pelos departamentos e também constataram o alto grau de interesse de coordenadores de cursos em debater a estrutura departamental vigente na UFSC.

Segundo os autores, as diretrizes do MEC sugerem que a estrutura departamental seja repensada e substituída pelas instituições, adotando os seguintes princípios: “(i) propiciar ao ensino uma conexão mais adequada com a produção e extensão do conhecimento, resultando em melhor qualidade do aprendizado; (ii) melhor aproveitamento dos docentes e técnico-administrativos, levando-se em conta a transversalidade do conhecimento, do ensino de graduação e de pós-graduação, da pesquisa e da extensão; (iii) por meio da simplificação burocrático-administrativa, obter melhor acompanhamento e supervisão, bem como adequar a funcionalidade das atividades docentes e técnicas; (iv) melhor aproveitamento dos recursos financeiros disponíveis”.

Estudos recentes apresentam experiências do processo de implantação de campos de saberes e práticas interdisciplinares nas Universidades que aderiram à missão político-pedagógica de conciliar interdisciplinaridade acadêmica, excelência científica e inclusão social ao ensino, à pesquisa e à extensão (MENA-CHALCO; DALPIAN; CAPELLE, 2014; VERAS; LEMOS; MACEDO, 2015; e, PENTEADO; SILVA; FONSECA, 2015). Essa interação entre áreas e integração de conhecimentos se destaca no meio acadêmico do ensino superior brasileiro como proposta de inovação, identificada como o caminho para a intercomunicação de profissionais de diferentes formações e visões, com o propósito de solucionar complexas questões científicas e sociais do século XXI (UFABC, 2013).

Mena-Chalco; Dalpian; Capelle (2014), em um estudo sobre a UFABC, relatam que a estrutura acadêmico-administrativa da UFABC foi definida em centros interdisciplinares, sendo que os docentes foram integrados a essas três grandes áreas do conhecimento, todos atuantes nos bacharelados interdisciplinares em Ciência & Tecnologia e em Ciências & Humanidades, sem a presença da estrutura departamental. Criada a partir da proposta da nova LDB, a UFABC tem como uma das principais características acadêmicas a produção do conhecimento interdisciplinar. (MENA-CHALCO; DALPIAN; CAPELLE, 2014). Entretanto, trata-se de uma temática pouco discutida no meio científico.

Sousa (2015) pesquisou sobre as dimensões organizacionais predominantes no modelo *multicampi* da UNIPAMPA. Segundo o autor, a forma vertical da estrutura por meio da hierarquia universitária indicou composição da administração superior pelos cargos: reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores de *campi*, e coordenadores acadêmicos e administrativos de *campus*. Quanto à forma horizontal da estrutura,

existe normatização para todos os *campi* da UNIPAMPA. A descentralização do poder nos órgãos de deliberação superior da caracterizou-se pela representatividade dos *campi* universitários, não de unidades acadêmicas, conforme modelos tradicionais.

Portanto, as UFBs ainda buscam um modelo de estrutura que administrativa que lhe proporcione eficiência e eficácia na condução de suas atividades e isso pode ser observado por meio de estudos realizados sobre essa temática nas últimas décadas.

## 2.5 ESTUDOS SOBRE OS NOVOS MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UFBs.

Há vários autores debruçados sobre respostas para uma mudança concreta para a questão vivenciada pelas UFBs referente às reformas acadêmico-administrativas ocorridas na educação superior brasileira. Dentre eles, Falqueto e Farias (2013) analisaram a influência de dois modelos de gestão pública (o burocrático e o gerencial) na gestão universitária do país e demonstraram que as universidades brasileiras são geridas a partir de estruturas burocráticas, ocasionando um cenário de conflitos na tomada de decisão e de pouca eficiência, embora já se verifique na literatura e também no cotidiano dessas organizações, o discurso gerencialista, que pressupõe o ajuste das universidades à lógica de gestão do setor privado, admitindo que a melhoria da gestão das universidades seja um desafio atual.

Em relação à influência da Nova Gestão Pública (modelo gerencial), Dourado, Catani e Oliveira (2004) argumentam que a reforma da educação superior no Brasil, iniciada em 1995, promoveu mudanças estruturais das universidades federais. Sendo que os principais aspectos alterados foram a gestão universitária; o padrão de financiamento; a avaliação de instituições, cursos e professores; os parâmetros curriculares de formação profissional; a avaliação e a produtividade de programas de pós-graduação; o trabalho docente; o relacionamento da universidade com as empresas, entre outros.

Segundo os autores, esse processo carregado de tensões, resistências e adaptações ocasionou características de organização social na universidade pública, tornando-a competitiva e capaz de atender aos padrões da nova política de

mudança e diferenciação que associou três princípios fundamentais: flexibilidade, competitividade e avaliação.

Santos (2011) propõe uma reforma criativa, democrática e autônoma da universidade pública. Entre outros elementos necessários para alcançar tal finalidade, o autor apresenta a democratização externa e a democratização interna que criariam um vínculo político orgânico entre a universidade e a sociedade, pondo fim ao isolamento da instituição. Atendendo ao pedido das forças sociais progressistas que provêm de grupos historicamente excluídos, a universidade precisaria assumir o modelo pluriversitário, que implica na contextualização do conhecimento, e a participação dos cidadãos ou das comunidades como utilizadores e coprodutores do conhecimento.

Carvalho (2013) realizou um estudo sobre o processo de gestão da UFB, apontando que a participação da comunidade universitária neste início do século XXI constitui-se uma problemática de múltiplas determinações que condicionam as políticas públicas educacionais e afetam a participação dos membros da comunidade universitária. Segundo o autor, nas IFES, o tema da participação é assunto que preocupa a comunidade universitária (docentes, discentes e TAEs), tendo, porém, sentidos diferentes para gestores, entidades representativas, cientistas e até mesmo estudiosos da área, conforme os interesses envolvidos. O processo de mercantilização da educação superior não abre espaço à participação democrático-participativa, permitindo apenas a participação liberal representativa.

Os modelos de gestão estão em constante evolução, à medida que a sociedade se transforma e novos modelos emergem de uma interação complexa entre o que escrevem os acadêmicos ou populares; ou por uma nova prática efetiva que os gestores introduzem; ou pelas forças técnicas, sociais ou políticas da época (QUINN et al., 2012).

Entretanto, os resultados da pesquisa de Souza (2009), ao analisar a gestão das UFBs, indicam que as práticas de Gestão do Conhecimento são pouco adotadas pelas UFBs. Constatou-se a ocorrência, ainda de forma parcial, das seguintes práticas: sistemas de informações, novas formas organizacionais, estratégia organizacional, avaliação organizacional, comunicação institucional, avaliação de competência individual, planos de reconhecimento e recompensa, estímulo à criatividade e inovação, relacionamento com a sociedade, relacionamento com outras instituições e responsabilidade social. Em relação a práticas de gestão

relevantes, tais como gestão por competência, memória organizacional, educação corporativa, aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, relacionamento e aprendizagem com instituições nacionais e internacionais, raramente são adotadas nas UFBs.

Quanto às contribuições e limitações do Planejamento Estratégico, Pascuci et al. (2016), ao analisar a percepção dos gestores de uma universidade pública, constataram que os principais resultados do seu estudo verificaram que a complexidade organizacional da universidade apresenta significativas limitações à adoção do Planejamento Estratégico. Entre elas, está a ausência de cultura de planejamento e avaliação, o forte viés político, os jogos de interesse, a falta de integração entre as áreas administrativas e unidades acadêmicas, a autonomia profissional, o poder compartilhado e a resistência às mudanças. Os autores constataram também que a percepção das contribuições do planejamento estimula os gestores acadêmicos a persistirem no uso dessa metodologia de gestão. Dentre as contribuições, foi destacado o direcionamento para o futuro e a motivação, decorrentes do Planejamento Estratégico.

Em um estudo sobre os aspectos fundamentais da administração em uma Universidade Federal, em especial as funções administrativas que devem ser adotadas para zelar pelo princípio da eficiência ao qual o serviço público federal deve cumprir, Pacheco et al. (2013) desenvolveram uma proposta com cinco sugestões de ordem temporal para a melhoria dos processos administrativos de uma Universidade Federal, concluindo que essas poderiam ser acatadas em futuros projetos de gestão da Instituição: (1) Diagnóstico organizacional; (2) Mapeamento completo de processos; (3) Definição de requisitos para desempenho de cargos e funções (4) Redesenho do programa de capacitação; (5) Desenvolvimento de uma intranet, inclusive sistema de apoio a tomada de decisão.

Com esses trabalhos, foi possível identificar o intenso processo de modificação na universidade, que vem se ocorrendo desde 1996, por meio de uma sucessão de leis, decretos, portarias e pareceres. Entretanto, muitas das ações ainda são incipientes, caracterizando-se apenas em alternativas do que a definição de estruturas sólidas. Sendo assim, é possível concluir que o processo de reestruturação da universidade tem acontecido por meio de uma reforma universitária fragmentada (PINHEIRO, 2011).

### CAPÍTULO 3 - MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória, porque envolve além do levantamento bibliográfico, pesquisas de campo e análise de outros exemplos que estimulem a compreensão e uma proximidade com a realidade da temática estudada, por não existir ainda muitas informações sobre o tema analisado. É descritiva, porque descreve a percepção dos docentes e TAEs sobre a estrutura organizacional da UFES – *Campus* de Alegre acerca das vantagens e das dificuldades encontradas na atual estrutura, das contribuições da implementação de uma estrutura sem departamentos e das principais dúvidas com relação à estrutura sem departamentos. Conforme Appolinário (2012), a pesquisa descritiva tem por finalidade investigar as características de determinada realidade ou mesmo descobrir as variáveis componentes dessa realidade.

Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, pois investiga a situação da estrutura organizacional da UFES e busca compreender a visão dos docentes e técnico-administrativos das unidades que compõem o *Campus* de Alegre da UFES a respeito da extinção dos departamentos de ensino da sua estrutura organizacional e a implementação de uma estrutura com foco em colegiados de cursos. Segundo Yin (2015), o estudo de caso permite que o investigador entenda os fenômenos sociais complexos e retenha uma perspectiva holística e do mundo real no estudo dos processos organizacionais e administrativos.

Esta pesquisa também é bibliográfica e documental. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica deste estudo foi realizada investigação sobre a origem das universidades, a concepção dos modelos de gestão, o sistema de superior brasileiro e suas reformas e os principais estudos realizados sobre a reestruturação organizacional das universidades. É também documental, porque se baseou na consulta de documentos oficiais do MEC e documentos internos das Universidades Federais disponíveis em sítios institucionais, que dizem respeito ao objeto de estudo.

Quanto à natureza, a pesquisa classifica-se como aplicada, tendo em vista a finalidade de aplicação na organização da estrutura administrativa e acadêmica do *Campus* de Alegre, com a apresentação do Relatório Analítico, um instrumento de apoio para os gestores com a finalidade de fornecer orientações técnicas sobre o

modelo departamental e não departamental para a reestruturação das unidades organizacionais do *Campus*.

Em relação à sua abordagem, este estudo trata-se de uma pesquisa quanti-qualitativa, no sentido de enriquecer o trabalho e garantir a complementação necessária que essas abordagens podem proporcionar à análise do objeto estudado, a fim de alcançar os resultados pretendidos. Quanto aos procedimentos, este estudo também pode ser considerado como uma pesquisa do tipo *survey*, porque se utilizou de um instrumento de pesquisa para a coleta de dados da percepção dos Docentes e dos TAEs.

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Espírito Santo – *Campus* de Alegre. Os sujeitos da pesquisa constituem-se Docentes e Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFES – *Campus* de Alegre, distribuídos em três unidades: Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAЕ); Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS); e Coordenação Administrativa do Sul do Espírito Santo (CASES). Essa população está demonstrada na Tabela 2.

**Tabela 2:** População da pesquisa por unidade e categoria

<i>Campus</i>	Docentes	TAEs	Total
CCAЕ	119	50	169
CCENS	113	24	137
CASES	-	67	67
Total	232	141	373

Fonte: UFES, (2018d)

O *Campus* de Alegre possui aproximadamente 9% do quantitativo de servidores efetivos ativos do quadro total de servidores da Universidade (UFES, 2018d). Com base na informação da Tabela 2, o tamanho da amostra foi calculado considerando uma população finita de 373 indivíduos, considerados apenas os docentes e TAEs que fazem parte do quadro permanente das três unidades (CCAЕ, CCENS e CASES), excluindo-se os contratos temporários, estagiários e terceirizados (UFES, 2018). Desse percentual, 131 servidores se empenharam em participar desta pesquisa, o que equivale a 35,12 % de respondentes. Destes, 72 são Docentes e 59, Técnico-administrativos em Educação. O número de respondentes por unidades encontra-se nas Tabelas 3 e 4.

**Tabela 3:** Número de respondentes Docentes por unidade

<b>DOCENTES</b>				
Unidade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
CCAIE	42	58,3	58,3	58,3
CCENS	30	41,7	41,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Tabela 4:** Número de respondentes TAES por unidade

<b>TAES</b>				
Unidade	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
CASES	32	54,2	54,2	54,2
CCAIE	15	25,4	25,4	79,7
CCENS	12	20,3	20,3	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelas Tabelas 3 e 4, pode-se verificar que o centro que mais respondeu à pesquisa foi o CCAIE, com um total de 57 questionários respondidos; seguido do CCENS, com 42 questionários respondidos e da CASES, com 32 respostas, totalizando 131 respostas. A taxa de retorno de resposta foi de 43,5% do CCAIE; 32,1% do CCENS e 24,4 % da CASES.

Entretanto, pode-se concluir que houve uma boa representatividade da amostra, considerando que Marconi e Lakatos (2005) afirmam que dos questionários que são enviados para os entrevistados, em média, 25% são devolvidos, o que é considerado um número aceitável para uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas.

Cabe ressaltar que não é objetivo desta pesquisa fazer um comparativo entre Docentes e TAES, mas sim de traçar um perfil da percepção dos Docentes e TAES e suas respectivas visões e expectativas sobre o modelo de Gestão adotado pela UFES e a possibilidade de extrair informações que viabilize a implementação de um modelo de gestão sem departamentos acadêmicos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Inicialmente, foi realizado o levantamento bibliográfico e documental, visando fazer uma contextualização sobre a origem das universidades e a concepção dos modelos de gestão universitária, a fim de compreender o contexto-histórico e as

mudanças histórico-políticas ocorridas no ensino superior brasileiro, bem como os novos modelos de gestão presentes nas UFBs.

Em seguida, foram procedidas visitas *online* ao sítio institucional de cada universidade, visando identificar a presença dos departamentos acadêmicos, por meio da análise de estatutos, regimentos e organogramas disponíveis nas páginas oficiais das instituições. No mesmo sentido, foi realizado um comparativo de quais instituições foram criadas sem departamentos ou que realizaram uma reestruturação organizacional após a LDB 9394 de 1996.

A partir desses dados, a localização geográfica das universidades e a condição, se possui sistema departamental ou não, em sua estrutura organizacional foram georreferenciadas por meio de um Sistema de Informação Geográfica (SIG).

Para a coleta de dados da percepção dos servidores, foi elaborado um questionário estruturado de autoaplicação (APÊNDICES B e C) com base nas anotações da reunião de apresentação do novo estatuto realizada em junho de 2016 e de documentos de reuniões das comissões internas realizadas no CCAE e CCENS, no mês de outubro de 2017, utilizado como uma das fontes de pesquisa.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário semiestruturado constituiu-se, inicialmente, de 22 questões: 05 questões referentes ao perfil dos servidores efetivos e 17 relacionadas à estrutura organizacional da universidade (modelo departamental e modelo não departamental). As questões foram construídas com declarações relacionadas aos objetivos desta pesquisa, sendo que 18 foram dispostas por meio da Escala de *Likert*, conforme apresentado por Vieira (2009), em que serão oferecidas cinco opções de respostas aos respondentes, escalonadas da seguinte forma: 1- Discordo/Desconheço completamente; 2- Discordo parcialmente; 3- Não sei; 4- Concordo/Conheço parcialmente; e 5 – Concordo/Conheço completamente e quatro questões que abordavam as vantagens das quais os respondentes considera relevante na estrutura atual, as dificuldades encontradas na estrutura organizacional, as contribuições que a estrutura sem departamentos pode proporcionar caso seja implementada e as principais dúvidas com relação à estrutura sem departamentos.

Para atender aos critérios de ética e anonimato dos participantes, a página inicial do questionário convidou o servidor a participar como voluntário da pesquisa,

por meio do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (APÊNDICE C), em que foram apresentadas as informações necessárias, controlados por um item bloqueador, que só permitiria o respondente acessar as questões da pesquisa após a leitura e concordância. Como se trata de uma pesquisa de opinião pública a identificação nominal no formulário não foi necessária.

Conforme Vieira (2009) e Appolinário (2012), foi realizado um pré-teste com cada categoria com o objetivo de verificar as inconsistências e validade do instrumento. Para a realização do pré-teste, foi enviado um e-mail explicativo (Apêndice A) a 10 docentes e 10 técnico-administrativos do quadro de servidores da UFES, escolhidos por conveniência. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado para os testadores por meio de um *link* do *Google Forms*. O formulário ficou disponível por duas semanas, durante a segunda quinzena de dezembro de 2017, obtendo 50% de retorno de respostas dos docentes e 70% de retorno dos TAEs. Notou-se que todos os TAEs tiveram a preocupação em responder ao e-mail, com comentários sobre as questões, porém a maioria dos docentes apenas responderam sem dar o *feedback*.

Quanto às considerações, a maioria declarou que o questionário estaria fácil de responder, que as questões estavam esclarecedoras e detalhadas. Os respondentes afirmaram que levaram de 7 a 10min para responder às 22 questões. Após as análises e sugestões observadas no pré-teste, elaborou-se o questionário com o cuidado de manter o foco das questões nos objetivos da pesquisa.

Após os ajustes apontados no pré-teste, o questionário passou a ser composto de 26 questões: 6 questões relacionadas ao perfil e atuação profissional dos respondentes e 20 questões relacionadas à temática deste estudo (conforme Apêndice B e C). Sendo que das 26 questões, 13 foram elaboradas sem escala e 13 foram elaboradas em escala de *Likert*.

O envio do e-mail aos Docentes e TAEs do *Campus* de Alegre com o *link* do questionário foi no período de 12/03 a 29/03/2018, o que correspondeu ao início do período letivo 2018/01. Com o alcance de respostas obtidas, para proceder à análise desta pesquisa, os dados foram divididos em duas partes. Na primeira, recorreu-se ao uso da estatística descritiva para análise das variáveis sobre o perfil dos respondentes e da relação organizacional da instituição analisada. Na segunda parte, realizou-se o uso da estatística de abordagem não paramétrica, considerando que os resultados apresentam características distintas, ou seja, são independentes.

### 3.4 METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise estatística da primeira parte do questionário, utilizou-se a análise frequencial das respostas obtidas das 13 questões, organizadas em planilha eletrônica, e os resultados apresentados em forma de gráficos e tabelas.

Para a análise da segunda parte do questionário, foram analisadas 13 variáveis dependentes originais que compõem o instrumento de coleta de dados da pesquisa (Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22 e Q23). Optou-se por analisar a percepção dos Docentes e dos TAEs de forma separada, por se tratar de uma população distinta com características específicas como amostra pequena, heterogênea e de unidades diferentes.

Foram realizadas análises de verificação da normalidade da distribuição dos dados e os resultados mostraram que a distribuição dos dados não era normal, o que levou à escolha e à utilização dos testes não paramétricos, que exigem pouca ou nenhuma suposição sobre a distribuição populacional dos dados (FIELD, 2009).

Assim, no que se refere à aleatoriedade da amostragem, todos os cuidados possíveis foram adotados para o sucesso na realização da inferência estatística, utilizando-se testes de hipóteses não paramétricos, que propõem uma hipótese para a relação estatística entre os dois conjuntos de dados comparados conforme a seguir:

#### I - Teste qui-quadrado ( $\chi^2$ )

O primeiro teste realizado foi o Teste qui-quadrado ( $\chi^2$ ), que é um teste de hipóteses que se destina a encontrar um valor da dispersão para duas variáveis, e avaliar a associação existente entre variáveis qualitativas, permitindo a comparação de dois ou mais grupos independentes, não necessariamente do mesmo tamanho (DANCEY; REIDY, 2006). Segundo os autores, o teste qui-quadrado também pode ser usado para comparar duas ou mais amostras, quando os resultados da variável resposta estão dispostos em categorias, como é o caso deste estudo.

Para variáveis nominais com duas categorias:

$$H_0: p_1 = p_2 = \dots = p_k$$

$H_1$ : As proporções não são todas iguais.

Para variáveis nominais com mais de uma categoria:

$H_0$ : A frequência de observações de cada categoria da variável estudada é a mesma entre os diferentes grupos.

$H_1$ : A frequência de observações de cada categoria da variável estudada não é a mesma entre os diferentes grupos.

## II - Teste de *Kumogolrov-Smirnov* (K-S)

O segundo teste de hipóteses aplicado nos dados foi o Teste de *Kumogolrov-Smirnov* (K-S), considerado um teste de aderência para avaliar o grau de concordância entre a distribuição de um conjunto de valores amostrais (valores observados) e determinada distribuição teórica específica. O teste tem a finalidade de analisar se uma variável tem ou não distribuição normal, em que um valor significativo indica um desvio da normalidade (FIELD, 2009). Esse teste torna-se mais eficiente para este estudo porque pode ser aplicado em amostras menores.

## III - Teste de *Mann-Whitney* (teste U)

O terceiro teste aplicado foi o Teste de *Mann-Whitney* (teste U), utilizado para verificar se dois grupos independentes foram extraídos da mesma população. As hipóteses do teste podem ser estabelecidas em termos da mediana dos dados, tendo em vista a impossibilidade de calcular a média para dados ordinais (FIELD, 2009).

$$H_0: M_1 = M_2 \text{ (ou } M_1 - M_2 = 0)$$

$$H_1: M_1 \neq M_2 \text{ (ou } M_1 - M_2 \neq 0)$$

Nesse teste, a Hipótese Nula ( $H_0$ ) afirma que a mediana da variável estudada é igual nas duas populações, enquanto a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) indica que a mediana da variável é diferente entre as populações.

## IV – Teste *Kruskal-Wallis* (KW)

O quarto teste aplicado foi o de *Kruskal-Wallis* (KW) com o objetivo de verificar se k amostras independentes provêm de populações iguais ou com a mesma mediana, para conferir se mais do que dois grupos independentes diferem. Dessa forma, esse teste admite que as variáveis em estudo tenham a mesma distribuição contínua subjacente; assim, ele requer pelo menos mensuração ordinal da variável (DANCEY; REIDY, 2006).

$$H_0: M_1 = M_2 = M_3 = \dots = M_k$$

$H_1$ : "As medianas não são todas iguais"

Nesse teste, a Hipótese Nula ( $H_0$ ) afirma que a mediana da variável estudada é igual em todas as  $k$  populações (não existe diferença entre as médias das populações), enquanto a Hipótese Alternativa ( $H_1$ ) afirma que há pelo menos uma diferença entre as medianas das populações.

#### V- Teste da Mediana

Aplicou-se o Teste da Mediana, com a finalidade de determinar o “grau de certeza” com que duas amostras aleatórias foram extraídas de populações que têm a mesma mediana. Se os grupos são da mesma população você espera que essas frequências sejam as mesmas em todas as condições - em torno de 50% acima e 50% abaixo (FIELD, 2009). As hipóteses a serem testadas são:

$H_0$ :  $m = m_0$

$H_1$ :  $m > m_0$  ( $m < m_0$  ou  $m \neq m_0$ )

Portanto, as hipóteses estabelecidas na expressão acima são equivalentes a:

$H_0$ :  $\theta = 0,5$

$H_1$ :  $\theta > 0,5$  ( $\theta < 0,5$  ou  $\theta \neq 0,5$ , respectivamente à hipótese alternativa).

Os dados analisados foram analisados utilizando-se o Software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Os resumos dos testes de hipóteses mencionados acima estão apresentados no Apêndice D (Docentes) e no Apêndice E (TAEs).

A partir dos resultados encontrados nos testes de hipóteses, foi possível com base em Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), realizar o planejamento da análise fatorial seguindo três estágios: (i) verificar a adequabilidade da análise dos dados (nível de mensuração das variáveis); (ii) determinar a técnica de extração (componentes principais e principais fatores); e (iii) decidir o tipo de rotação (Varimax).

A partir disso, foi possível aplicar os métodos multivariados, dentre eles, a Análise Fatorial, Análise de Componentes Principais e o Método de Rotação Varimax, processadas pelo Software estatístico SPSS, para identificar quais as variáveis de maior relevância estatística mostrada por meio dos planos fatoriais, após a extração dos componentes principais.

### 3.4.1 Análise fatorial

Aplicou-se a análise fatorial com o objetivo de identificar, por meio da avaliação das variáveis, as dimensões das variabilidades comuns existentes no conjunto de dados da amostra, uma vez que a análise fatorial parte da estrutura de dependência existente entre as variáveis de interesse, permitindo a criação de um conjunto menor de variáveis (fatores). Assim, foi possível obter um número menor de fatores obtidos como funções das variáveis originais; perceber o quanto cada fator está associado a cada variável e o quanto o conjunto de fatores explica a variabilidade dos dados originais com uma quantidade menor de conceitos (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2009).

Segundo Field (2009), para se utilizar a análise fatorial de forma adequada, o pesquisador deverá analisar a matriz de correlações, verificar a estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* e o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, bem como analisar a matriz anti-imagem das covariâncias e correlações.

A partir disso, a análise de fatores foi realizada analisando-se a correlação entre as variáveis e agrupando em um mesmo fator (construto) aquelas que se correlacionam bem. Transformando-se um conjunto de variáveis correlacionadas entre si e um fator (construto). O primeiro fator é aquele que explica o máximo possível de variância dos dados originais (FIELD, 2009).

Em seguida, foi aplicado o teste KMO com o objetivo de avaliar se há número suficiente de correlações significativas entre os itens para que se possa realizar a análise de fatores (DANCEY; REIDY, 2006). Essa avaliação é feita para identificar em que Medida de Adequação da Amostra (MAS) indica o grau de explicação dos dados. Segundo Corrar; Paulo e Dias Filho (2009), os valores para KMO abaixo de 0,50 significa que os fatores encontrados na Análise Fatorial não conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. Conforme os autores, os valores próximos a 1,0 são mais adequados para o KMO. Entretanto, Vieira e Ribas (2011) afirmam que os valores para o KMO devem ser maiores que 0,70. Segundo Field (2009), valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons.

Por conseguinte, foi realizado o teste de esfericidade *Bartlett*, cujo valor de Sig. deve ser menor do que 0,05. Segundo Field (2009), quando é encontrado esse valor, existe relacionamento entre as variáveis a serem analisadas, sendo que o valor  $p <$

0,000 é considerado significativo, sendo apropriada a análise dos fatores para o estudo.

Após a validação dos dados pelos testes KMO e *Bartlett*, foi gerada a matriz de correlação para a análise dos fatores (Tabelas 1, 2 e 3 – APÊNDICE F). Para o coeficiente de correlação, foi adotado valores acima de 0,30 para este estudo, com base em Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), que afirmam que a matriz de correlações deve exibir a maior parte dos coeficientes com valor acima de 0,30, com relação ao padrão de correlação entre as variáveis. Sendo que as Tabelas 1F, 2F e 3F (Apêndice F) mostram a matriz rodada que maximiza os fatores com as variáveis, indicando qual variável contribui para qual fator (carga de variabilidade) dos dados das questões dos Docentes e dos TAEs.

Depois de verificada a adequabilidade da base de dados para continuar o agrupamento dos fatores, foi gerada a Matriz de Componente Rotativa e a Variância Total Explicada, pelo Método de extração da Análise de Componente Principal.

Ainda para confirmar a quantidade de componentes, foi gerado o gráfico de escarpa (também denominado gráfico de autovalores ou *scree plot*), que é definido considerando os valores para autovalores (eixo y) maiores que 1. Esse procedimento foi realizado com a finalidade de executar a análise dos componentes principais para obter o número de combinações lineares das variáveis que representam a maior parte da variabilidade dos dados.

Para avaliar o quanto cada variável é explicada pelos fatores, foi realizado o método de Comunalidades, que é um teste importante na Análise Fatorial. Segundo Field (2009), quanto mais perto de 1 estiver a comunalidade, melhor a variável é explicada pelos fatores, ou seja, quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator. Depois de determinada a técnica de extração e o número de fatores, aplicou-se o tipo de rotação Varimax, mais utilizado, que procura minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em cada fator. Por fim, foi realizada a nomeação dos fatores, associando-os às dimensões teóricas referentes ao questionário aplicado.

## CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar, no primeiro tópico, os resultados da pesquisa bibliográfica, documental e exploratória sobre as universidades federais brasileiras e seus modelos de gestão, e no segundo tópico a percepção dos servidores do *Campus* apresentando o perfil dos participantes, a análise dos fatores mais importantes na visão dos Docentes e na visão dos Técnico Administrativos em Educação e suas expectativas e dúvidas sobre a estrutura sem departamentos.

### 4.1 LEVANTAMENTO DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.

O estudo bibliográfico e documental permitiu verificar que o sistema federal de ensino superior brasileiro encontra-se disperso geograficamente, pois com a adesão aos três ciclos da expansão das universidades federais brasileiras, criaram-se instituições federais de ensino superior nos municípios de pequeno e médio porte do interior do país.

O 1º Ciclo – Programa Expandir buscava a expansão e interiorização dos *Campi* da UFBs; o 2º ciclo – REUNI, reduzir as desigualdades regionais, com foco na reestruturação; e o 3º ciclo - Expansão e Integração Regional e Internacional na integração e na internacionalização, culminaram na reorganização e diversificação da Educação Superior no país (Silva; Martins, 2014).

Durante os ciclos da expansão, de 2003 a 2013, o orçamento do Ministério da Educação passou a receber, ano a ano, um incremento de recursos que saltou de 33,9 bilhões, em 2003, para 101,9 bilhões, em 2013, em valores empenhados (Brasil, 2014). Contribuindo assim, segundo Silva e Martins (2014), para a construção e consolidação de novos *campi* e também para desmembramentos de universidades federais em outras, transformações de escolas e faculdades federais em universidades, e criações de novas universidades.

A Tabela 5 apresenta as universidades por região, estado, ano de fundação e se possuem ou não departamentos de ensino.

**Tabela 5:** Relação das universidades por região, ano de fundação e se adotam ou não os departamentos em sua estrutura organizacional (continua)

Região	Estado	Nome	Fundação	Deptos	
Centro-oeste	GO	Universidade Federal de Goiás	1960	Não	
	DF	Universidade de Brasília	1962	Sim	
	MT	Universidade Federal de Mato Grosso	1970	Sim	
	MS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	1979	Não	
		Universidade Federal da Grande Dourados	2000	Não	
Nordeste	BA	Universidade Federal da Bahia	1946	Sim	
		Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	2006	Não	
		Universidade Federal do Sul da Bahia	2011	Não	
		Universidade Federal do Oeste da Bahia	2014	Não	
	BA	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	2010	Não	
	CE				
	CE	Universidade Federal do Ceará	1954	Sim	
		Universidade Federal da Paraíba	1955	Sim	
	PB	Universidade Federal de Campina Grande	2002	Sim	
		Universidade Federal do Cariri	2013	Sim	
	Nordeste	AL	Universidade Federal de Alagoas	1961	Não
		PE	Universidade Federal de Pernambuco	1946	Sim
			Universidade Federal Rural de Pernambuco	1947	Sim
		PE	Universidade Federal do Vale do São Francisco	2002	Não
		BA			
		PI			
		SE	Universidade Federal de Sergipe	1963	Sim
	MA	Universidade Federal do Maranhão	1956	Sim	
	PI	Universidade Federal do Piauí	1971	Sim	
Norte	RN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	1958	Sim	
		Universidade Federal Rural do Semiárido	1968	Sim	
	RO	Universidade Federal de Rondônia	1982	Sim	
	RR	Universidade Federal de Roraima	1989	Sim	
	AC	Universidade Federal do Acre	1970	Não	
	AM	Universidade Federal Rural da Amazônia	2002	Não	
		Universidade Federal do Amazonas	1962	Sim	
		Universidade Federal do Oeste do Pará	2009	Não	
	PA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	2013	Não	
		Universidade Federal do Pará	1957	Não	
TO	Universidade Federal do Tocantins	1984	Não		
Sudeste	MG	Universidade Federal de Lavras	1908	Sim	
		Universidade Federal de Alfenas	1914	Sim	
		Universidade Federal de Viçosa	1926	Sim	
		Universidade Federal de Minas Gerais	1927	Sim	
		Universidade Federal de São João Del-Rei	1953	Sim	
		Universidade Federal do Triângulo Mineiro	1953	Sim	
		Universidade Federal de Uberlândia	1957	Sim	
		Universidade Federal de Juiz de Fora	1960	Sim	
		Universidade Federal de Ouro Preto	1969	Sim	
		Universidade Federal de Itajubá	2002	Não	
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	2005	Não			
Sudeste	SP	Universidade Federal de São Carlos	1968	Sim	
		Universidade Federal de São Paulo	1994	Sim	
		Universidade Federal do ABC	2005	Não	
	ES	Universidade Federal do Espírito Santo	1954	Sim	
	RJ	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	1979	Sim	
		Universidade Federal do Rio de Janeiro	1920	Sim	
		Universidade Federal Fluminense	1960	Sim	
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro		1943	Sim		

**Tabela 5:** Relação das universidades por região, ano de fundação e se adotam ou não os departamentos em sua estrutura organizacional

Região	Estado	Nome	Fundação	Deptos	(conclusão)
Sul	SC	Universidade Federal da Fronteira Sul	2009	Não	
	PR				
	RS				
	PR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	2005	Não	
		Universidade Federal do Paraná	1912	Sim	
		Universidade Federal da Integração Latino-Americana	2010	Não	
	RS	Universidade Federal do Pampa	2008	Não	
		Universidade Federal de Rio Grande	1969	Não	
		Universidade Federal do Rio Grande do Sul	1934	Sim	
		Universidade Federal de Santa Maria	1960	Sim	
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre		1953	Sim		
	Universidade Federal de Pelotas	1969	Sim		
SC	Universidade Federal de Santa Catarina	1956	Sim		

Fonte: Estatutos das Universidades (2018).

Observa-se que as 63 universidades estão distribuídas por regiões no Brasil, sendo que 31 estão localizadas em capitais e 32 no interior (INEP, 2015). O processo de democratização, para além da interiorização, procurou mudar a realidade dominante de que a universidade federal era uma opção reservada às classes sociais mais favorecidas, passando a abranger regiões antes não contempladas com o ensino superior gratuito.

Com o programa Expandir, de 2003 a 2006, as regiões dos estados do Amazonas, da Paraíba, do Ceará e de Minas Gerais foram contempladas com novas universidades. Esse programa contou com a criação de 10 novas Universidades:

✓ A criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), a partir de desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA); da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), a partir da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS);

✓ As transformações, em Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM); em Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR), do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR); em Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA); da Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM); em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e do Mucuri (UFVJM); das Faculdades Federais Integradas de Diamantina; e a criação da Universidade Federal do ABC (UFABC).

Com a Expansão e Reestruturação (REUNI), em 2007, as 53 universidades que aderiram ao programa comprometeram-se a abrir novos cursos e ampliar vagas, a fim de aumentar o acesso e a permanência na educação superior, melhorar a qualidade dos cursos e fazer um melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007).

De 2008 a 2013, fundamentou-se o terceiro ciclo de expansão, visando a Integração Regional e Internacional, com a criação das seguintes Universidades:

- ✓ Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), que atua na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul.

- ✓ Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), que abrange, o norte do Rio Grande do Sul, o oeste de Santa Catarina, e o sudoeste do Paraná e seu entorno. No mesmo ano, também foi criada a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), por desmembramento da Universidade Federal do Pará (UFPA) e da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) sediada em Santarém, no Estado do Pará, visando ampliação do ensino superior na Amazônia, descentralizando a educação superior das capitais.

- ✓ A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), sediada em Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná, que objetiva formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (MERCOSUL);

- ✓ A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), sediada em Redenção, no Estado do Ceará, com o objetivo específico de formar recursos humanos para contribuir para a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), especialmente, os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

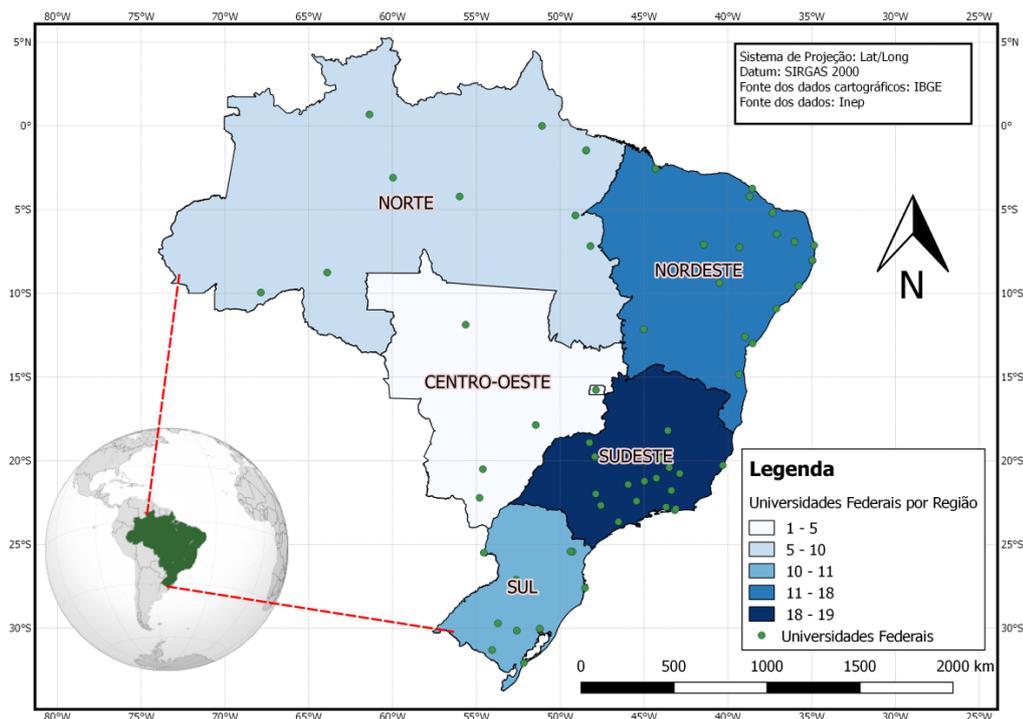
- ✓ Em 2013, foram criadas a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA), no município de Marabá, Estado do Pará, por desmembramento da Universidade Federal do Pará (UFPA); e a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), no município de Barreiras, Estado da Bahia, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Além disso, foram criadas a Universidade Federal do Cariri (UFCA), no município de Juazeiro do Norte, Estado do Ceará, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará (UFC), e no Município de

Itabuna, Estado da Bahia, a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), mantendo-se a tríade ensino, pesquisa e extensão, e dando continuidade à inserção regional mediante atuação *multicampi*.

Assim, a partir dos anos 2000, a região Nordeste contou com a criação de sete novas universidades, a região Sul com quatro, as regiões Norte e Sudeste, com três cada; e a região Centro-Oeste com uma universidade. Devido ao intenso processo de modificação na universidade, que vem ocorrendo desde 1996, tornou-se fundamental a análise da estrutura organizacional da UFBs, a fim de verificar como as universidades estão organizadas e quais modelos de estrutura organizacional estão sendo adotados.

A Figura 8 apresenta como as UFBs foram distribuídas após os ciclos de expansão e interiorização ocorridos no país de 2003 a 2013.

**Figura 8:** Distribuição das universidades federais por região no Brasil após os ciclos da expansão e interiorização.



Nota: Elaborado pela autora.

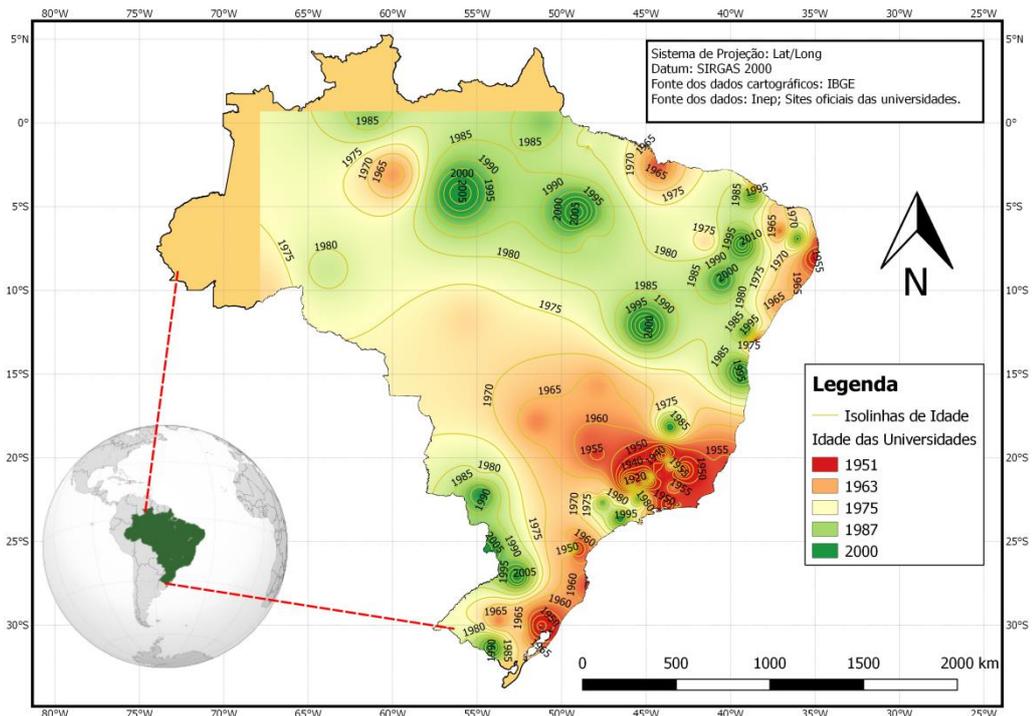
A distribuição das UFBs apresenta-se desigual, uma vez que grande parte delas está localizada nas regiões Sudeste e Nordeste, totalizado 57%. Notou-se que na região Sudeste foi concentrada a maior parte das universidades federais (30,2%), pelo fato de essa região ter maior desenvolvimento econômico desde o período

colonial e a população ter se concentrado nas regiões urbanas, principalmente dos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

Pode-se verificar que, de 2003 a 2014, houve uma mudança significativa do ensino superior federal tanto de ordem quantitativa quanto estrutural. Em relação à expansão, foram criadas 18 universidades federais, representando um aumento de 40% do total de IFES, e 173 *campi* em cidades do interior, um crescimento de 117%, devido à atenção dada ao processo de interiorização do ensino superior a fim de reduzir as assimetrias regionais no país e colaborar para a desconcentração da oferta de vagas nos grandes centros urbanos, especialmente no eixo Sul-Sudeste. (BRASIL, 2014).

A Figura 9 apresenta as UFBs por ano de fundação em relação aos modelos departamental e não departamental.

**Figura 9:** Mapa das UFBs com ano de fundação comparado ao modelo de estrutura departamental e não departamental.



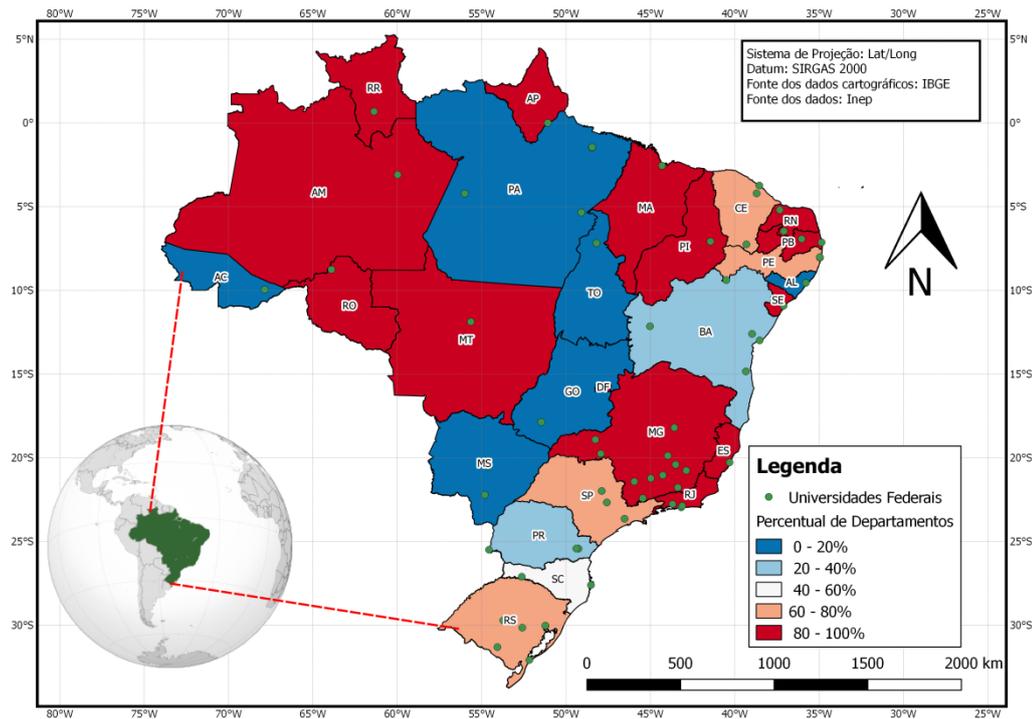
Nota: Elaborado pela autora.

Observou-se maior predominância de departamentos de ensino na estrutura das instituições em que foram criadas nos anos de 1950 a 1975, principalmente no eixo sul-sudeste. Em especial, as UFBs criadas nas décadas de 1920 a 1980, o que pode ser explicado pelo fato de essas instituições cultivarem o modelo tradicional, o que segundo Vieira e Vieira (2003), permanecem com a presença de processos

instituídos e burocráticos, cujos modelos de estrutura organizacional são hierarquizados. Entretanto, a partir do ano de 1987 e 2000, já se observam as instituições que possuem o modelo não departamental.

Na Figura 10, está apresentado o percentual de universidades com estrutura organizacional departamentalizada por região.

**Figura 10:** Mapa das universidades federais que possuem departamentos de ensino.



Nota: Elaborado pela autora.

A partir da Figura acima, pode-se observar a predominância de departamentos nas instituições de alguns estados das regiões Sudeste, Norte, Centro-Oeste e Nordeste. Entretanto, foi observada a presença da estrutura organizacional departamentalizada em todas as regiões.

É importante ressaltar que não houve reestruturação das universidades da região sudeste no sentido de extinguir os departamentos da estrutura organizacional. A UFMG, na última revisão do seu estatuto, abriu espaço para suas unidades acadêmicas decidirem se vão trabalhar ou não com a estrutura de departamentos. Nessa perspectiva, segundo Peixoto (2011), uma unidade acadêmica da UFMG extinguiu os departamentos, e sua estrutura passou a ser composta por um conselho consultivo e uma comissão de orçamento e contas, ambos vinculados à

congregação, e quatro coordenadorias: de ensino, pesquisa, extensão e recursos humanos.

A proposta de extinção da estrutura organizacional departamentalizada como unidade administrativa nas universidades vem ganhando proporção nos meios acadêmicos conforme pode ser visualizado na Tabela 6.

**Tabela 6:** Universidades Federais que se reestruturaram e que foram criadas em nova estrutura

<b>Características</b>	<b>Universidades Federais Brasileiras</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Criadas antes da LDB 9394/1996 que ainda adotam o sistema departamental	UnB, UFBA, UFPB, UFCG, UFPE, UFC, UFMA, UFPI, UFRPE, UFRSA, UNIR, UFRR, UNIFAP, UFAM, UNIFAL, UFJF, UFLA, UFMG, UFOP, UFSCar, UFSJ, UNIFESP, UFU, UFV, <b>UFES</b> , UNIRIO, UFRJ, UFTM, UFF, UFRRJ, UFCSPA, UFPel, UFSC, UFSM, UFPR, UFRGS, UFRS, UFS e UFRN.	38	60,3
Reestruturadas após a LDB 9394/1996 com exclusão da estrutura organizada por departamentos	UFAC, UFAL, UFG, UFMS, UFPA, UFT e FURG	07	11,1
Criadas na nova estrutura, sem a estrutura organizada por departamentos	UFCA, UFGD, UFRA*, UFSB, UFRB, UNILAB, UNIVASF, UFOPA, UNIFESSPA, UNIFEI, UFABC, UFVJM, UFFS, UNILA, UNIPAMPA, UTFPR, UFMTS	17	27,0
Criada após a LDB 9394/1996 com a estrutura organizada por departamentos	UFCG	01	1,6
<b>Total</b>		<b>63</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da Pesquisa.

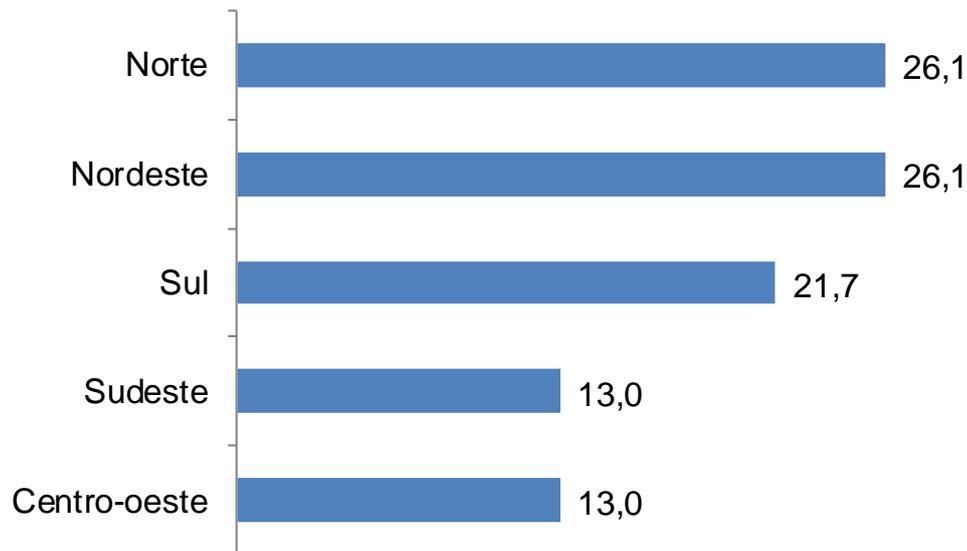
Nota: \*Surgida de desmembramento; f= número de universidades; %= porcentagem do número de universidades federais

Sendo assim, a proposta de extinção da estrutura departamental como unidade administrativa nas universidades federais vem se consolidando na estrutura organizacional das universidades, pois 12,7 % das universidades federais fizeram a transição para o novo modelo de gestão após a LDB 9394/1996 e 25,4 % foram fundadas com uma estrutura sem departamentos para atender a ampliação do sistema de ensino superior das últimas décadas, ou seja 38,1 % das universidades federais utilizam a estrutura sem departamento.

Vale ressaltar que, das 18 universidades que foram fundadas após a nova LDB, apenas uma instituição, localizada na região Nordeste, ainda permaneceu com a estrutura organizada por departamentos.

Na Figura 11 está apresentado o percentual de UFBs que não possuem a estrutura organizacional departamentalizada por região no país.

**Figura 11:** Percentual das UFBs que não possuem departamentos de ensino no país, por região.



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se, na Figura 11, que as regiões Norte e Nordeste possuem juntas, 52,2 % de universidades com a nova estrutura, o que corresponde a mais da metade do total de universidades. Seguidas da região Sul, com 21,7%. Contudo, ainda se observa uma forte presença de conservadorismo na região Sudeste e Centro Oeste, com 13,0% em cada região, quando comparadas com o total de instituições.

Segundo Falqueto e Farias (2012), as UFBs ainda são geridas a partir de estruturas organizacionais burocráticas, devido, entre outras características, à sua multiplicidade estrutural (faculdades, institutos, centros, programas, decanatos, colégios, comissões, coordenações, núcleos, fundações, secretarias e outros) ocasionando um cenário de conflitos na tomada de decisão e pouca produtividade.

Cabe ressaltar que, a transição do modelo de administração pública burocrático para um modelo gerencial mais efetivo tem exigido uma nova postura das universidades federais.

Por esse contexto, muitas UFBs estão buscando uma estrutura mais flexível e com menos camadas hierárquicas, visando à economicidade e à otimização dos serviços, com o objetivo de manter a qualidade do ensino. Como ressaltam Vieira e Vieira (2004), as universidades federais estão se tornando abertas à inovação, à reestruturação e à mudança de comportamento, de modo que estabeleça a garantia da produção do conhecimento e da informação.

## 4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES COM RELAÇÃO À REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS DE ALEGRE

### 4.2.1 Análise do perfil dos respondentes

Apresentam-se, na Tabela 7, as informações dos respondentes com o objetivo de evidenciar as suas características relacionadas às categorias: grau de instrução, tempo de atuação na universidade e se possui alguma experiência com outro tipo de estrutura organizacional.

**Tabela 7:** Informações sobre o perfil dos respondentes

Variáveis	Total				Total Geral		
	Docentes		TAEs		n	%	
	n	%	n	%			
Total de Respondentes por categoria							
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	3	5,1	3	2,3
	Graduação	-	-	8	13,6	8	6,1
	Especialização	-	-	30	50,9	30	22,9
	Mestrado	11	15,3	14	23,7	25	19,1
	Doutorado	61	84,7	4	6,8	65	49,6
Tempo de atuação em Universidade	Até 05 anos	10	13,9	28	47,5	38	29,0
	De 05 a 10 anos	29	40,3	16	27,1	45	34,4
	De 10 a 15 anos	18	25	4	6,8	22	16,8
	De 15 a 20 anos	7	9,7	2	3,4	9	6,9
	Acima de 20 anos	8	11,1	8	13,6	16	12,2
Experiência com outra estrutura organizacional	Sim	23	31,9	11	18,6	34	26,0
	Não	47	65,3	47	79,7	94	71,8
	Não sei	2	2,8	1	1,7	3	2,3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: n= número de respondentes por categoria; %= porcentagem de respondentes por categoria.

A Tabela 7 evidencia que os respondentes que participaram desta pesquisa são representados por 55% de Docentes (CCAe e CCENS) e 45% de TAEs (CAE, CCENS e CASES). Entre os docentes, 84,7 % são doutores e 15,3% são mestres, o que está em conformidade com a meta 13 do PNE<sup>3</sup>.

Entre os TAES, os cargos exigem escolaridades de níveis diferentes: Nível C(ensino fundamental), D(ensino médio) e E(graduação). No entanto, é importante destacar que 50,9% possuem especialização, 23,7 %, mestrado e 6,8 % doutorado, o que pode se inferir que os TAES estão em busca progressiva pela qualificação,

<sup>3</sup> Elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores (MEC, 2014).

aumentando assim a possibilidade de eles desempenharem atividades mais complexas e aperfeiçoarem suas habilidades e competências.

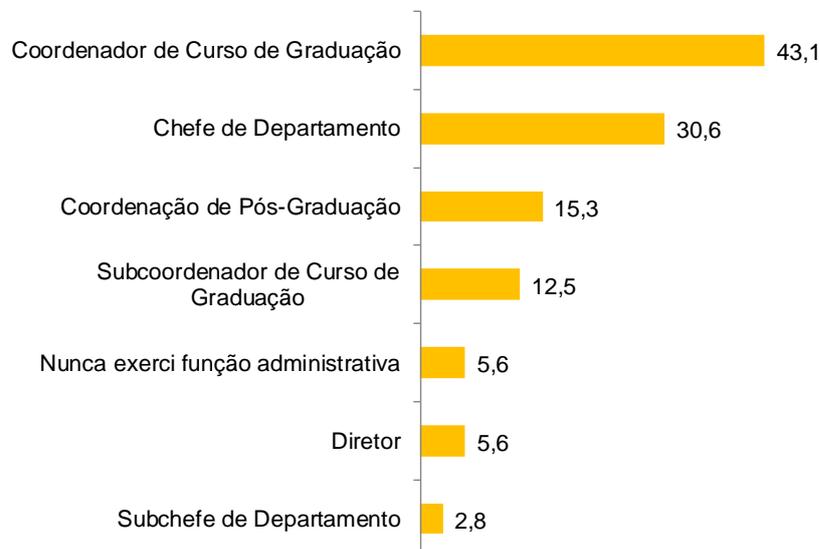
Outra característica importante neste estudo, é que mais de 80% dos respondentes possuem tempo de atuação em universidade entre um 01 e 15 anos. Essas informações também se justificam pela adesão aos ciclos de expansão da UFBs iniciados em 2003, conforme citado por Silva e Martins (2014).

Pode-se inferir que os respondentes pertencentes ao quadro de pessoal do *Campus* de Alegre possuem bom grau de escolaridade e a maioria está na instituição entre 01-15 anos. O que pode ser favorável para a receptividade a um novo modelo de estrutura organizacional. Entretanto, esse grupo se difere dos 19,1% dos servidores possuem tempo de atuação na universidade acima de 15 anos, que podem tender a uma maior resistência à mudança, considerando que estão há mais tempo na instituição e não podem resistir em “sair da zona de conforto”.

Com relação à experiência com outra estrutura organizacional diferente da departamental, 26 % indicaram possuir experiência com outra estrutura organizacional e 71,8 % dos servidores Docentes e TAEs manifestaram não ter experiência com outra estrutura organizacional.

Na Figura 12, estão apresentadas as experiências dos Docentes com relação às funções administrativas exercidas pelos respondentes no seu tempo de atuação em Universidade.

**Figura 12:** Experiência dos Docentes com funções administrativas na Instituição.

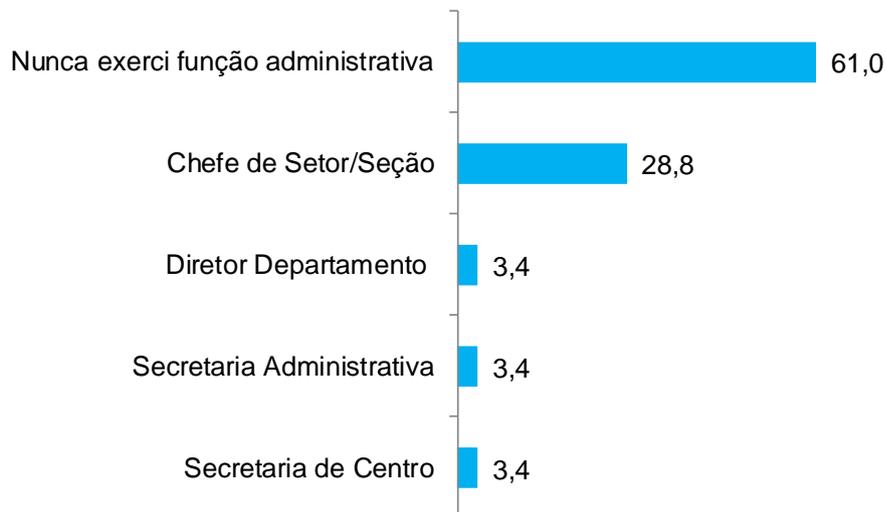


Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à experiência administrativa, entre os docentes, as funções mais exercidas são a de coordenador de curso e chefe de departamento, seguidas da função de coordenador de programas de pós-graduação, sendo que as funções de coordenador de curso estão ligadas às atividades-fim da universidade. Isso nos permite verificar que 94,4 % dos Docentes que participaram desta pesquisa já exerceram alguma função administrativa na UFES-Campus de Alegre. Outras funções dos setores administrativos (nível tático) também foram observadas como a de coordenador administrativo, chefe de setor/seção, diretor de departamento e coordenador do hospital veterinário, com 1,4 % cada.

A Figura 13 apresenta as funções administrativas exercidas pelos TAEs.

**Figura 13:** Experiência dos TAEs com funções administrativas na Instituição.



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto às experiências administrativas dos TAEs, grande parte nunca exerceu função administrativa, o que pode ser atribuído ao fato de quase 50 % do TAES estarem com até cinco anos de tempo de atuação em Universidade e também pelo fato de as funções administrativas, às quais estão ligadas ao nível tático da UFES, serem ocupadas sempre pelos mesmos servidores. A cultura institucional conservadora afeta as estratégias de gestão do *Campus* tornando vitalícia a ocupação dos Cargos de Direção (CD) e Função Gratificada (FG).

Segundo Denicoli (2016), outro fator que possui forte influência na indução dos comportamentos e atitudes dos servidores é a estrutura organizacional. Nessa configuração estrutural, os talentos são monopolizados pelo setor de lotação do

servidor, sendo assim, os TAEs acabam sendo subutilizados em aspectos que poderiam dar maiores contribuições. Essa afirmativa corrobora com o que acontece na instituição estudada, pois a maioria dos TAEs desenvolvem atividades repetitivas e automáticas e não participam das decisões.

#### **4.2.2 Análise da percepção dos respondentes quanto à proposta de uma estrutura organizacional sem departamentos**

Na inferência estatística, é importante decidir se os dados (valores) observados ajustam-se bem a uma determinada expectativa, por isso foi realizada a análise exploratória dos dados.

A primeira análise teve como objetivo investigar se o grupo de docentes e o grupo de TAEs apresentavam uma distribuição normal, o que indicaria adequação dos dados à aplicação de testes paramétricos ou não paramétricos.

Os resultados do Teste de Kumogolrov-Smirnov demonstraram que o conjunto de dados em questão não tem distribuição normal, pois rejeitou todas as hipóteses nulas para as amostras.

$H_0$  = Os dados seguem uma distribuição normal. (hipótese nula)

$H_1$  = Os dados não seguem uma distribuição normal. (hipótese alternativa)

Pode-se inferir a partir dos resultados do teste K-S que a percepção dos Docentes (Quadro 2D) e dos TAEs (Quadro 2E) não seguem uma distribuição normal entre os grupos das unidades analisadas. O teste K-S é também indicado para o conjunto de dados deste estudo, por se tratar de amostras pequenas e heterogêneas. Dessa forma, os resultados obtidos foram analisados conforme os testes de hipóteses não paramétricos discutidos a seguir.

Uma vez que os docentes pertencem a dois Centros distintos (CCAe e CCENS), foi realizado o Teste de Qui-quadrado com o intuito de comparar os grupos.

$H_0$  = Não há associação entre a percepção dos servidores (TAES e Docentes) nas diferentes unidades. (hipótese nula)

$H_1$  = Há associação entre a percepção dos servidores (TAES e Docentes) nas diferentes unidades. (hipótese alternativa)

Os resultados do Teste Qui-quadrado evidenciaram que as frequências dos dados levantados entre os docentes demonstram que há associação entre os grupos

dos docentes do CCAE e CCENS na maioria das questões aplicadas (Quadro 1D). O mesmo resultado foi encontrado para os dados TAEs com uma única amostra (CASES, CCAE e CCENS) (Quadro 1E). Pode-se concluir que a percepção dos servidores apresenta diferenças, portanto há associação entre os grupos das unidades. Vale ressaltar que não existe associação nos dados dos Docentes somente para as questões 6 e 7, e dos TAEs nas questões 6 e 13, em que a hipótese nula foi retida. Pode-se considerar que devido ao recente desmembramento do CCA nas três unidades (CCA, CCAE, CCENS e CASES) em que os servidores vieram da mesma cultura organizacional.

Os resultados do Teste de Mann-Whitney (Quadro 3D), utilizado com amostras independentes dos docentes (CCA e CCENS), identificou que os dados foram extraídos da mesma população.

$H_0$  = Os dados foram extraídos da mesma população. (hipótese nula)

$H_1$  = Os dados não foram extraídos da mesma população. (hipótese alternativa)

Nesse teste, todas as hipóteses nulas foram retidas, demonstrando que a mediana das variáveis estudadas é igual nas duas unidades. Assim, conclui-se que nenhum dos grupos foi significativamente diferente entre os Docentes. Para os TAEs, não foi possível calcular o teste Mann-Whitney, uma vez que esse teste deveria ser utilizado com amostras independentes de duas unidades e a amostra dos TAEs é de três unidades.

Com os resultados do teste Kruskal-Wallis (Quadros 4D e 3E), verificou-se que as amostras independentes provêm de populações iguais ou com a mesma mediana.

$H_0$  = Os dados provêm da mesma população. (hipótese nula)

$H_1$  = Os dados não provêm da mesma população. (hipótese alternativa)

As hipóteses nulas foram retidas para esse teste, tanto entre os docentes quanto entre os TAEs, o que admite que se tenha a mesma distribuição contínua para essas amostras, ou seja, afirma-se que as medianas das variáveis estudadas são iguais em todas as unidades.

Com o Teste de Mediana procurou-se verificar as seguintes hipóteses:

$H_0$  = As medianas dos dados dos servidores (Docentes e TAEs) são iguais. (hipótese nula)

$H_1$  = As medianas dos dados dos servidores (Docentes e TAEs) não são iguais. (hipótese alternativa)

Os resultados do Teste da Mediana com amostras independentes (Quadros 5D e 4E) retiveram as hipóteses nulas, determinando que duas amostras foram extraídas de populações que tem a mesma mediana, com exceção das questões 2, 10 e 12 dos dados docentes e das questões 10 e 12 dos dados dos TAEs, que foram incapazes de calcular.

Essas análises estatísticas contribuíram para a decisão da escolha das ferramentas estatísticas para os dados originais desta pesquisa. Por isso, a partir dos resultados dos testes, foi possível aplicar os métodos multivariados.

#### 4.2.3 Análise dos fatores mais importantes na percepção dos Docentes

Para este estudo, foram analisadas 13 variáveis dependentes originais que compõem o questionário utilizado como instrumento da pesquisa. Teoricamente, optou-se por analisar a percepção dos Docentes por meio da análise fatorial, com a finalidade de verificar os constructos preponderantes na visão dos Docentes sobre a estrutura departamental e a não departamental.

Como a maior parte das correlações supera 0,03 (Tabela 1F – APÊNDICE F), conforme a indicação de Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) aplicou-se os testes de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin* e de *Bartlett*, a 5% de significância, conforme apresentados na Tabela 8.

**Tabela 8:** Valores encontrados para os Testes de KMO e de *Bartlett* nos dados dos docentes

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,727
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	341,846
	GL	78
	Sig.	0,000

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

O valor do KMO da amostra foi de 0,727, considerado bom, segundo Field (2009), pois indica um bom poder de explicação entre os fatores e as variáveis, demonstrando que os Fatores encontrados na Análise Fatorial conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais.

O resultado encontrado no teste KMO foi ratificado pelo teste de *Bartlett*, com valor significativo ( $p < 0,000$ ) para os dados desta pesquisa, portanto, a análise dos fatores apresentou-se apropriada para este estudo, quando se encontra esse valor, existe relacionamento entre as variáveis a serem analisadas para aplicação da análise multivariada de fatores (FIELD, 2009). Assim, o teste de Bartlett pressupõe

que as distribuições de cada população seguem uma distribuição normal. Dessa forma, foi possível determinar o número de fatores extraídos a partir da Tabela 9.

**Tabela 9:** Total de Variância Explicada dos dados docentes obtidos por meio do questionário aplicado

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,046	31,124	31,124	4,046	31,124	31,124	3,837	29,517	29,517
2	2,077	15,977	47,101	2,077	15,977	47,101	2,161	16,625	46,142
3	1,381	10,624	57,725	1,381	10,624	57,725	1,415	10,883	57,025
4	1,030	7,923	65,648	1,030	7,923	65,648	1,121	8,623	65,648
5	,906	6,970	72,618						
6	,830	6,383	79,001						
7	,673	5,173	84,174						
8	,548	4,218	88,392						
9	,508	3,906	92,299						
10	,340	2,614	94,913						
11	,277	2,127	97,040						
12	,236	1,814	98,854						
13	,149	1,146	100,000						

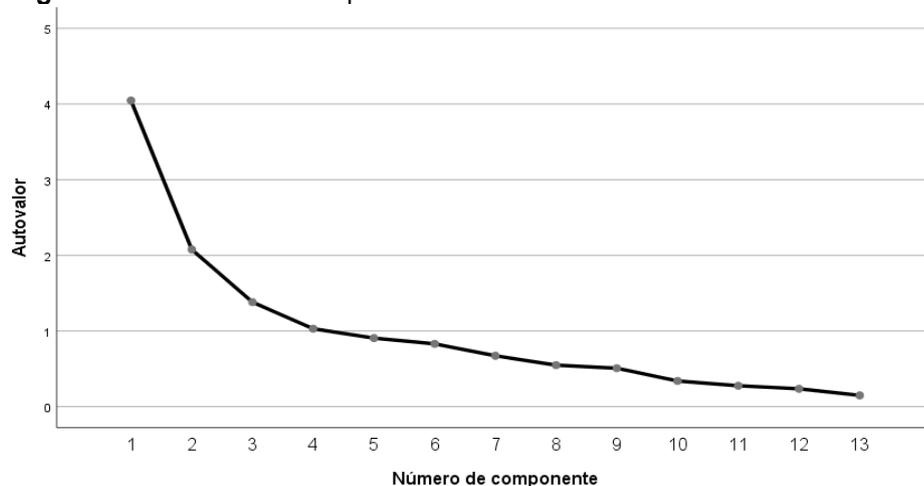
Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

A Tabela 9, por meio do *Total de Variância Explicada*, mostra que o grau de explicação pode ser atingido por quatro fatores. O primeiro apresenta autovalores de 4,046, carregando cerca de 31 % da variância. O segundo fator apresenta autovalores de 2,077, carregando cerca de 16% da variância. Em conjunto, esses dois fatores explicam 47 % da variância das variáveis originais. Com os quatro fatores foi possível explicar 65 % da variância das variáveis originais.

A Figura 14 apresenta o gráfico de escarpa ou *scree plot*.

**Figura 14:** Gráfico de Escarpa.



Fonte: Dados da pesquisa - SPSS

O gráfico de escarpa foi construído com a finalidade de explicar os quatro fatores encontrados. Hair et al (2006) *apud* Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010) sugerem que a extração deve continuar até o pesquisador obter, pelo menos, 60% da variância.

O gráfico de escarpa corrobora a extração de quatro fatores, tendo em vista que o ponto na linha indica o quarto fator. A proporção de variabilidade de cada variável que é explicada pelos fatores extraídos por meio das comunalidades. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator.

A Tabela 10 apresenta as comunalidades associadas a cada variável.

**Tabela 10:** Comunalidades dos dados dos docentes obtidas por meio do questionário aplicado

	Variáveis	Docentes	
		Inicial	Extração
Q08	Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES.	1,000	0,706
Q09	Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro.	1,000	0,653
Q10	Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência.	1,000	0,754
Q11	Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos.	1,000	0,628
Q12	Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão.	1,000	0,812
Q13	No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais.	1,000	0,600
Q17	Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES.	1,000	0,512
Q18	Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES.	1,000	0,584
Q19	Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica.	1,000	0,738
Q20	Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade.	1,000	0,680
Q21	Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos.	1,000	0,755
Q22	Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação.	1,000	,319
Q23	A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional?	1,000	,791

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

A maior proporção da variância dos fatores extraídos explica 81 % da variável Q12 (o modelo departamental atual precisa ser repensado), o que indica que a

resposta dos docentes é significativa. Vale ressaltar que na percepção dos Docentes, a estrutura sem departamentos poderá influenciar a sua atuação profissional, o que pode ser explicado em 79 % da variável Q23.

Em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais de cada variável em relação aos componentes extraídos. A Tabela 11 esclarece quais fatores conseguem explicar melhor cada uma das variáveis que foram consideradas na análise, por meio da Rotação de Matriz de Componente.

**Tabela 11:** Rotação de Matriz de Componente com valores  $\geq 0,3$  dos dados dos docentes obtidos por meio do questionário aplicado

	Variáveis	Componentes			
		1	2	3	4
Q8	Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da	0,202	0,735	-0,307	0,176
Q9	Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro.	0,280	0,755	-0,019	-0,063
Q10	Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência.	-0,695	0,452	0,221	0,132
Q11	Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos.	-0,643	0,384	0,131	-0,225
Q12	Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão.	0,869	-0,098	0,217	0,030
Q13	No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais.	-0,568	0,385	0,161	0,321
Q17	Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES.	0,367	0,341	-0,465	0,213
Q18	Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES.	0,490	0,477	0,341	-0,025
Q19	Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica.	0,835	0,037	0,199	-0,013
Q20	Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade.	0,780	0,061	0,260	,010
Q21	Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos.	-0,135	0,019	0,835	0,198
Q22	Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação.	0,496	0,089	-0,097	0,236
Q23	A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional?	0,081	0,317	0,049	-0,826

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

4 componentes extraídos.

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) - SPSS

A Tabela 11 mostra quatro possíveis componentes (fatores) e sua carga fatorial. A carga fatorial pode variar de -1 a 1. Observam-se vários componentes

(fatores) com carga fatorial negativa e que em nada contribuem para o fator (componente).

Inicialmente, com valores de correlação acima de 0,30, pela análise do componente principal, foi possível verificar os seguintes agrupados de fatores: Fator 1: Q12, Q19, Q20, Q22; Fator 2: Q8, Q9, Q10, Q11, Q13, Q17, Q18, Q23; Fator 3: Q18, Q21; e Fator 4: Q13.

Observa-se que o agrupamento de fatores acima possui cargas em mais de uma componente, porém as cargas fatoriais exibidas na tabela acima não são rotacionais. Nesse caso, optou-se realizar análise fatorial com o método de Rotação Varimax e extrair os valores menores que 0,3.

Usualmente, o valor mínimo satisfatório adotado por Vieira e Ribas (2011) é 60%. Nesse caso, é importante que os valores abaixo desse patamar sejam excluídos e a análise fatorial seja realizada, com os novos valores (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Entretanto, optou-se por reter, segundo Field (2009), pelo critério de Jolliffe, os fatores com carga fatorial maior do que 0,7. A Tabela 12 apresenta esses dados.

**Tabela 12:** Rotação de Matriz de Componente com valores  $\geq 0,7$  dos dados dos docentes obtidos por meio do questionário aplicado

Variáveis	Componentes			
	1	2	3	4
Q8 Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES.		0,831		
Q9 Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro.		0,750		
Q12 Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão.	0,883			
Q19 Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica.	0,811			
Q20 Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade.	0,761			
Q21 Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos.			0,849	
Q23 A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional?				0,882

Método de Extração: Análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>  
Rotação convergida em 8 iterações.

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

A partir da tabela 12, procedeu-se a nomeação dos fatores, associando-os às dimensões teóricas referentes ao questionário apresentado no Apêndice C:

✓ Ao Fator 1 estão associadas as afirmativas com relação à percepção dos docentes quanto à necessidade de mudança, dessa forma o fator 1 pode ser nomeado como Percepção Favorável dos Docentes com relação à mudança da Estrutura Organizacional Atual. As questões que foram correlacionadas a esse fator (Q12, Q19, Q20) estão relacionadas ao que se pretendia nesta pesquisa, ou seja, as afirmativas contidas nessas questões tinham como objetivo avaliar a aceitação dos servidores quanto a possibilidade de implementação de uma nova estrutura organizacional para as unidades acadêmicas do *Campus*.

✓ Ao Fator 2 foi possível verificar que os Docentes possuem conhecimento da estrutura departamental, sendo assim, esse fator pode ser nomeado como Percepção das Atribuições da Estrutura Atual. A esse fator, foram agrupadas as questões 8 e 9, que foram elaboradas com o objetivo de avaliar se os servidores têm conhecimento do modelo departamental e das funções/papeis dos Colegiados de Cursos, Departamentos e Centros de Ensino.

✓ Ao Fator 3 foi incorporada a necessidade de buscar mais informações sobre o modelo não departamental, por isso o fator foi nomeado como Percepção da Estrutura sem Departamentos. Essa afirmativa foi elaborada com o objetivo de investigar se os servidores tinham conhecimento da nova estrutura proposta. Portanto, esse fator demonstra o interesse dos Docentes em se conhecer como funciona a nova estrutura, o que corrobora com os dados coletados na reunião de junho de 2017, em que a maioria dos Docentes queria saber mais sobre o funcionamento da estrutura baseada em Colegiados de Cursos e em nenhum momento observou-se resistência a essa nova estrutura.

✓ Ao Fator 4 foi associada a questão 23, podendo então ser nomeado Percepção dos Docentes quanto à influência da nova estrutura à atuação profissional. A questão foi elaborada com a intenção de verificar se uma nova estrutura teria influência na atuação profissional dos servidores pesquisados.

O primeiro fator é o mais forte, ou seja, o que mais explica o comportamento dos dados (variabilidade). Embora a variância explicada por ele não seja alta (em torno de 31%) ele mostra o que mais se sobressai para o grupo de Docentes: perceber a necessidade de mudar a estrutura atual.

#### 4.2.4 Análise dos fatores mais importantes na percepção dos TAEs

Para realizar a análise de fatores, inicialmente foi realizada a matriz de correlação com os dados dos TAEs (Tabela 3F). Encontrados valores de correlações acima de 0,30, conforme adotado por Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), procedeu-se a aplicação dos testes de adequação da amostra. A Tabela 13 apresenta a adequação dos testes KMO e de Bartlett, a 5 % de significância.

**Tabela 13:** Valores encontrados para os Testes de KMO e de Bartlett nos dados dos TAEs

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,667
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	212,384
	gl	78
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa.

Pelo fato de ter encontrado o valor do KMO (0,667) e do teste de Bartlett ter apresentado valor significativo ( $p < 0,000$ ). Em ambos os casos, os testes sugeriram que os dados são adequados à análise fatorial. O passo seguinte é determinar o número de fatores que serão extraídos, a partir da Tabela 14.

**Tabela 14:** Total de Variância Explicada dos dados TAEs obtidos por meio do questionário aplicado

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,660	28,151	28,151	3,660	28,151	28,151	2,749	21,144	21,144
2	1,652	12,704	40,855	1,652	12,704	40,855	2,041	15,697	36,841
3	1,332	10,245	51,100	1,332	10,245	51,100	1,557	11,976	48,816
4	1,321	10,163	61,263	1,321	10,163	61,263	1,426	10,967	59,783
5	1,025	7,887	69,150	1,025	7,887	69,150	1,218	9,367	69,150
6	,843	6,486	75,636						
7	,741	5,698	81,334						
8	,684	5,259	86,593						
9	,536	4,120	90,712						
10	,381	2,933	93,645						
11	,338	2,601	96,246						
12	,305	2,344	98,590						
13	,183	1,410	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

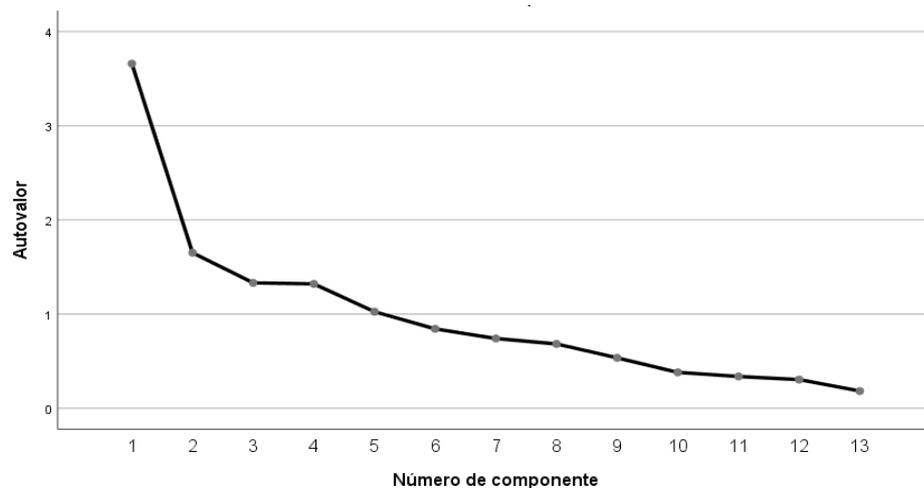
Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

Pela tabela de Variância Total Explicada, é possível extrair cinco fatores dos dados dos TAEs: o primeiro apresenta autovalores de 3,660, carregando cerca de 28 % da variância. Em conjunto, os cinco fatores explicam 69 % da variância das variáveis originais, o que sugere uma explicação satisfatória segundo Hair et al

(2006) citado por Figueiredo Filho e Silva Júnior, (2010). Mesmo que fosse excluído o quinto fator, os quatro fatores ainda explicam 61% da variância dos dados originais.

Portanto, com a finalidade de explicar os cinco fatores encontrados, foi construído o gráfico de escharpa ou *scree plot*. A Figura 15 mostra em quantos fatores (componentes) as variáveis podem ser agrupadas por meio do gráfico de escapa.

**Figura 15:** Gráfico de Escarpa.



Fonte: Dados da pesquisa – SPSS

Pelo gráfico de escharpa observa-se também a extração de cinco fatores, tendo em vista que o ponto em cima da linha indica o quinto fator. A proporção de variabilidade de cada variável será explicada pelos fatores extraídos por meio das Comunalidades. Quanto maior a comunalidade, maior será o poder de explicação daquela variável pelo fator.

A Tabela 15 apresenta as comunalidades associadas a cada variável.

**Tabela 15:** Comunalidades dos dados dos TAEs obtidas por meio do questionário aplicado

(continua)

Variáveis	Inicial	Extração
Q8 Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES.	1,000	0,712
Q9 Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro.	1,000	0,687
Q10 Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência.	1,000	0,629
Q11 Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos.	1,000	0,816
Q12 Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensando para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão.	1,000	0,701
Q13 No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais.	1,000	0,675

**Tabela 15:** Comunalidades dos dados dos TAEs obtidas por meio do questionário aplicado

		(conclusão)
Q17	Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES.	1,000 0,643
Q18	Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES.	1,000 0,588
Q19	Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica.	1,000 0,813
Q20	Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade.	1,000 0,725
Q21	Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos.	1,000 0,733
Q22	Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação.	1,000 0,574
Q23	A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional?	1,000 0,693

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) - SPSS

A comunalidade dos dados dos TAEs também apresentou bons resultados. Seguindo o mesmo critério adotado para os docentes, foram consideradas apenas cargas maiores que 0,30 para os componentes. A maior proporção da variância dos fatores extraídos explica 81 % da variável Q11 (percebe que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos), seguido também de 81 % da variável Q19 (entende que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica).

A Tabela 16 apresenta essas informações, com os valores de cada componente após a Rotação de Matriz de Componente.

**Tabela 16:** Rotação de Matriz de Componente com valores  $\geq 0,3$  dos dados dos TAEs obtidos por meio do questionário aplicado

Variáveis	Componente				
	1	2	3	4	5
Q8 Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES	0,688	0,360			
Q9 Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro	0,668				0,409
Q10 Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência		0,601			
Q11 Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos		0,732	0,371		
Q12 Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensando para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão	0,778				
Q13 No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais	0,495		0,454	0,460	

**Tabela 16:** Rotação de Matriz de Componente com valores  $\geq 0,3$  dos dados dos TAEs obtidos por meio do questionário aplicado (conclusão)

Q17 Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES	0,675	0,371	
Q18 Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES	0,396		0,553
Q19 Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica	0,813		
Q20 Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade	0,697	0,074	
Q21 Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos		0,428	0,488
Q22 Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação			0,525
Q23 A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional?			0,4270,462
Método de Extração: Análise de Componente Principal. a. 5 componentes extraídos.			

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

Inicialmente, com base na Tabela 16, com valores de correlação acima de 0,30, foi possível verificar os seguintes agrupados de fatores: Fator 1: Q8, Q9, Q12, Q13, Q17, Q18, Q19, Q20; Fator 2: Q8, Q10, Q11, Q20, Q21; Fator 3: Q11, Q13, Q17; Fator 4: Q13, Q18, Q22; e Fator 5: Q9, Q21.

Entretanto, observam-se algumas questões com cargas em mais de uma componente. Diante desse contexto, pode-se analisar de forma qualitativa em qual componente a questão que melhor se encaixa no componente ou considerar apenas os componentes possuem carga maior. Optou-se por extrair apenas os componentes com valores maiores ou iguais a 0,70 seguindo o que diz Field (2009, p. 583), utilizando o método de rotação Varimax. A Tabela 17 ilustra esses dados.

**Tabela 17:** Matriz de componente rotativa com valores  $\geq 0,70$  dos dados dos TAEs obtidos por meio do questionário aplicado

Variáveis	Componentes				
	1	2	3	4	5
Q11 Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos			0,867		
Q12 Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão	0,714				
Q13 No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais		0,772			
Q17 Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES		0,714			

**Tabela 17:** Matriz de componente rotativa com valores  $\geq 0,70$  dos dados dos TAEs obtidos por meio do questionário aplicado (conclusão)

Q18	Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES	0,705
Q19	Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica	,797
Q20	Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade	0,847
Q21	Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos	0,744
Q22	Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação	0,750

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser<sup>a</sup>.

a. Rotação convergida em 14 iterações.

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

A partir da tabela 17, procedeu-se a nomeação dos fatores, associando-os às dimensões teóricas referentes às questões em estudo.

✓ Ao Fator 1, estão associadas as afirmativas com relação à percepção dos TAEs quanto à necessidade de mudança, assim, o fator 1 pode ser nomeado como Percepção Favorável dos TAEs com relação à mudança da Estrutura Organizacional Atual. As questões que foram correlacionadas a esse fator (Q12, Q19, Q20) estão diretamente relacionadas ao que se esperava nesta pesquisa, ou seja, as afirmativas contidas nessas questões tinham como objetivo avaliar a aceitação dos servidores quanto a possibilidade de implementação de uma nova estrutura organizacional para as unidades acadêmicas do *Campus*. Sem a intenção de fazer uma comparação, vale ressaltar que esses resultados corroboram com os encontrados nos dados dos Docentes.

✓ Ao Fator 2, foi possível verificar que os TAEs possuem conhecimento da proposta de novo estatuto da UFES, sendo assim, esse fator pode ser nomeado como Percepção dos TAEs sobre o interesse institucional e a proposta de novo estatuto da UFES. A esse fator, foram agrupadas as questões 13 e 17, que foram elaboradas com o objetivo de avaliar se os servidores têm conhecimento da presença de interesses institucionais acima dos individuais e se conhecem a proposta do novo estatuto.

✓ No Fator 3, com a carga maior (0,867), foi verificado que os TAEs percebem que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão

de forma integrada com os colegiados de cursos, por isso o fator foi nomeado como Percepção da Relação Organizacional entre os Departamentos e os Colegiados de Cursos.

✓ Ao Fator 4 foram associadas as Q18 e Q22, podendo então ser nomeado como a Percepção dos TAEs quanto à necessidade de discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo estatuto. As questões foram elaboradas com a intenção de verificar se havia uma carência de discussão sobre a nova proposta e identificar a importância dos Colegiados de Cursos de graduação entre os servidores.

✓ Ao Fator 5 foi associada a questão 21, podendo ser nomeado como Percepção da Estrutura sem Departamentos, a esse fator ressalta-se, assim como os Docentes, a necessidade de buscar mais informações sobre o modelo não departamental. Essa afirmativa foi elaborada com o objetivo de investigar se os servidores tinham conhecimento da nova estrutura proposta. Esse fator demonstra o interesse dos TAEs em se conhecer como funciona a estrutura com foco em colegiados de cursos, sem a presença de departamentos.

Segundo Field (2009), o primeiro fator é o mais forte, ou seja, o que mais explica o comportamento dos dados (variabilidade). Embora a variância explicada não seja alta, em torno de 28%, esse fator é o que mais se sobressai para o grupo de TAEs, que é a percepção da necessidade de mudar a estrutura atual, assim como foi identificado na visão dos Docentes. Entretanto, os resultados mostraram que os TAEs apresentaram percepções diferentes dos Docentes quanto aos fatores mais importantes, isso pode ser percebido nos fatores 2, 3 e 4. Apresentando semelhanças apenas nos primeiros fatores e do quarto fator dos docentes com o quinto dos TAEs, o que corrobora com o fato de terem perfis diferentes, motivo pelo qual se optou por fazer as análises separadamente.

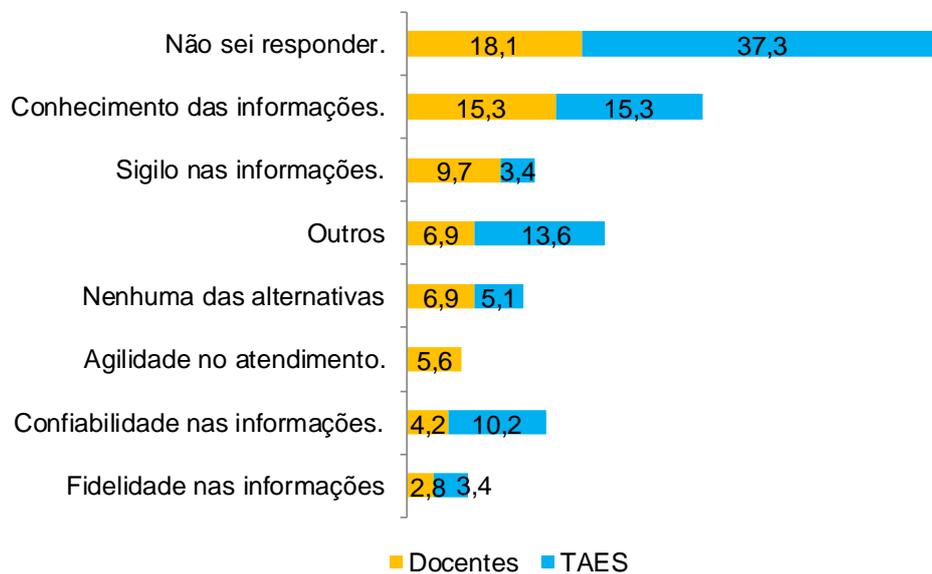
#### **4.2.5 Análise da percepção dos Docentes e TAEs, suas expectativas e dúvidas quanto à estrutura departamental e não departamental**

No modelo de estrutura organizacional departamentalizada adotado pela Universidade, há uma tendência de haver o agrupamento de especialistas por área em departamentos específicos para a centralização das tomadas de decisões e as atividades afins são unidas por funções, como as das coordenações de cursos.

Assim, a compreensão da dinâmica comportamental da universidade se reveste de especial relevância para a análise da percepção dos servidores sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite à comunidade acadêmica, trazendo elementos fundamentais para entendimento e informações mais apuradas do reflexo do modelo de gestão adotado pela universidade.

A seguir, são apresentados esses dados sobre a concepção dos servidores do *Campus* de Alegre sobre o modelo de gestão da UFES (Figura 16).

**Figura 16:** Percepção dos servidores sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite



Fonte: Dados da pesquisa.

O estudo demonstrou que a maior parte dos servidores optou pela resposta “não sei responder” sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite, dentre as seguintes características apresentadas na questão: agilidade no atendimento, conhecimento, confiabilidade, fidelidade e sigilo nas informações, por esse motivo pode-se destacar que a melhoria da gestão da universidade seja um desafio atual.

Tanto os docentes quanto os técnicos apresentaram percentuais iguais (15,3%), informando que a estrutura organizacional atual permite conhecimento nas informações o que corrobora com o resultado da análise fatorial.

Entretanto, cabe ressaltar que 12% dos respondentes optaram pela resposta “nenhuma das alternativas” e 20,5 % apresentaram outros comentários sobre a

estrutura como sendo burocrática, centralizadora, corporativista, com o atraso no processo decisório, morosidade em toda a organização, necessitando de mudança.

O Quadro 3 apresenta as percepções dos servidores que marcaram outras percepções e as descreveram referente a o que estrutura organizacional da UFES permite à comunidade acadêmica.

**Quadro 3:** Outras percepções dos servidores sobre a estrutura organizacional atual obtidas por meio do questionário aplicado.

Docentes	TAES
<p>“Nenhuma das alternativas acima se enquadra na atual estrutura organizacional da UFES.</p> <p>“atraso no processo decisório”</p> <p>“nenhuma das opções acima&gt; Somente burocratiza, cria "espírito de corpo" e canaliza oportunidades para apenas alguns em detrimento da maioria e da universidade como um todo.”</p> <p>“Da UFES. Ta ultrapassada. Precisa mudar, como mais autonomia aos <i>campus</i> avançados.</p> <p>“Buscar agilidade nos processos.”</p> <p>“morosidade em toda a organização”</p> <p>“o Serviço da UFES é extremamente burocrático, onde os professores ocupam metade do seu tempo resolvendo questões que não são da sua competência. Além disso, as informações não coincidem entre os diferentes setores, o que gera atraso em decisões que devem ser prontamente tomadas.”</p> <p>“A estrutura em departamentos deveria permitir todas as alternativas postas. Mas as gestões (anteriores e atuais) da própria direção vêm impedindo que isso aconteça. Diversas vezes processos são retidos na direção e a informação só é passada quando convém a gestão. Isso é péssimo.”</p>	<p>“a estrutura organizacional da UFES precisa melhorar em todos estes quesitos, pois, atualmente, não permite que tais quesitos se apliquem plenamente.”</p> <p>“Não atende de forma complementar nenhuma das alternativas anteriores.”</p> <p>“A estrutura sinaliza como a UFES funciona, mas não se pode garantir agilidade, atenção, conhecimento entre outros...”</p> <p>“na estrutura atual vejo que os secretários acabam atuando em alguns casos como "secretário" particular”</p> <p>“em minha opinião não há agilidade no atendimento.”</p> <p>“Percebo-a burocrática e corporativa.”</p> <p>“Dificulta o atendimento e a acessibilidade às informações.”</p> <p>“Desordenada”</p> <p>“Fortalecimento do corporativismo”</p>

Fonte: Dados da Pesquisa.

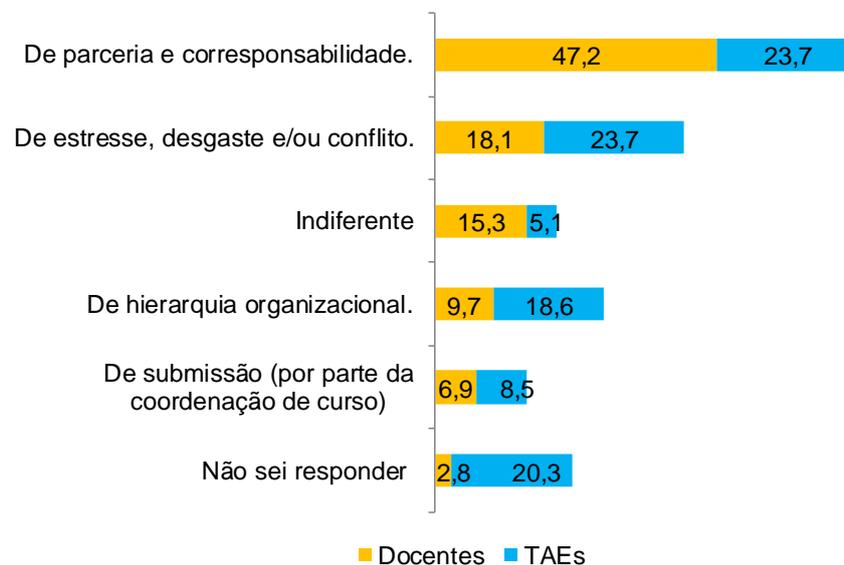
As variáveis identificadas no Quadro 3 restringem a possibilidade de alternativas ao desenvolvimento das atividades e gera um alto nível de burocracia, dificultando a inovação, gerando conflitos entre as unidades e uma obsessão em obedecer às regras. E quando surgem casos que não se ajustam às normas, o gestor fica sem espaço para resolver questões muitas vezes de simples solução. Segundo Falqueto e Farias (2012), o corporativismo, o excesso de regras e a rigidez

são alguns fatores prejudiciais à dinâmica da gestão da universidade. Portanto, é necessário repensar a gestão e combater o que ainda prejudica a eficiência e a qualidade dos resultados.

Espera-se que um modelo sistêmico, com um menor número de barreiras verticais, proporcione um avanço significativo no nível organizacional para a tomada de decisões participativas em que as equipes sejam organizadas em torno de projetos organizacionais adequadas à realização das atividades.

A Figura 17 apresenta como está na percepção dos servidores sobre a relação organizacional entre coordenação de curso e departamentos.

**Figura 17:** Percepção dos servidores referente ao clima organizacional entre coordenação de curso e departamento(s).



Fonte: Dados da pesquisa.

O maior percentual identificado pelos respondentes foi de que a relação entre a coordenação de curso é de parceria e corresponsabilidade (Figura 17). Acredita-se que essa característica do clima organizacional entre as unidades proporciona maior chance de sucesso ao prever uma mudança organizacional.

Entretanto, é importante ressaltar que também foi identificada a presença de estresse, desgaste e conflito na relação organizacional, o que pode ser explicada pela posição deliberativa que o departamento ocupa na estrutura da universidade, pelas relações interpessoais, pelos problemas de comunicação interna e pela distância da sede da UFES.

Segundo Fávero e Lima (2006), com o passar dos anos, as divergências criadas pelas disputas de poder dentro dos departamentos deram origem a grupos cada vez mais consolidados em detrimento a grupos que não conseguiram emergir, atingindo, principalmente os cursos de graduação (FÁVERO; LIMA, 2006). Uma vez que cabe ao departamento, negociar interna e externamente ao departamento, cuidar das formalidades, coordenar os docentes, resolver conflitos, ser mediador de conflitos, ser conciliador e ser político (Esther; Silva e Melo, 2010).

A compreensão do modelo de gestão universitária é essencial para o entendimento da capacidade que a instituição possui para desempenhar as atribuições que reconhece ter para com seu ambiente organizacional. Dessa forma, foram identificadas quais as vantagens mais relevantes da atual estrutura na visão dos servidores (Figura 18).

**Figura 18:** Percepção dos servidores quanto às vantagens mais relevantes da atual estrutura organizacional com departamentos.



Fonte: Dados da pesquisa.

As vantagens indicadas pelos servidores são atribuições e atividades que podem ser redimensionadas e reorganizadas em novos setores, porém de forma sistemática e impessoal, a fim de que sejam contempladas no novo modelo, como exemplo, podemos citar a criação de secretarias unificadas, a lotação de servidores

nas unidades acadêmicas (Centros), a adequação da estrutura-curricular, a organização de núcleos interdisciplinares e maior autonomia às coordenações de cursos, dentre outros.

Outro aspecto fundamental a se destacar é que 39,0% dos TAEs não veem vantagem no modelo de estrutura departamental. Isso se justifica pelo fato de os TAEs estarem centralizados às decisões dos Colegiados (Conselhos Superiores, Conselhos Departamentais e Câmaras Departamentais). Na estrutura atual, os TAEs possuem uma pequena representação nos Conselhos de Centros e nos Conselhos Superiores, entretanto, não possuem representação nas Câmaras Departamentais e nos Colegiados de Cursos.

As principais dificuldades apontadas pelos servidores estão demonstradas na Figura 19.

**Figura 19:** Dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional segundo os Docentes e TAEs.



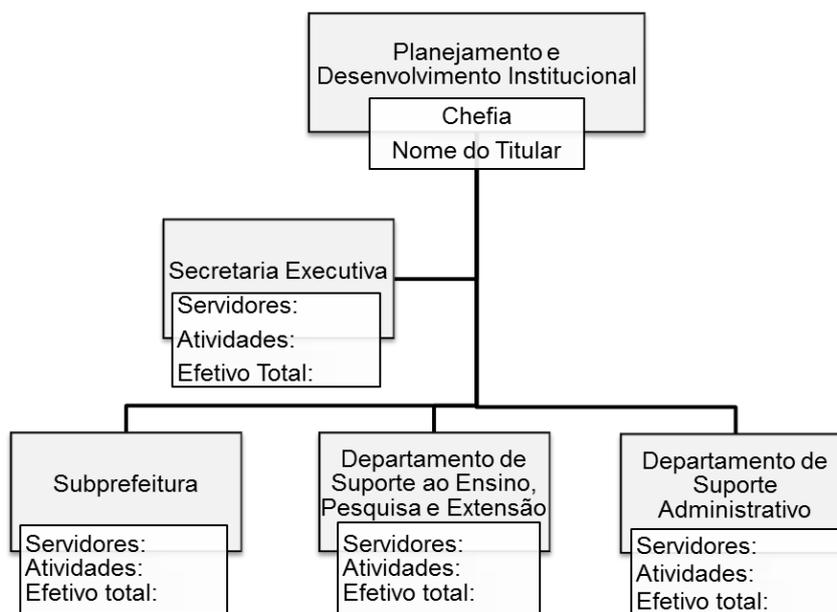
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Figura 19 corroboram com os apresentados no Quadro 3 como a presença de interesses corporativistas e conflitos internos que ocupou o primeiro lugar, seguida da dificuldade na comunicação interna e as resistências à mudança e inovação. Como a gestão da unidade analisada se dá pelas práticas mecanicistas, de controle burocrático e rigidez hierárquica, e, também da necessidade de canais formais de comunicação, pode-se verificar a presença das características indicadas na Figura 19 como base da estrutura organizacional do *Campus*. Tais características delimita a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a comunicação eficiente e a mudança e inovação da instituição.

Outro fato relevante apontado nos resultados é a pouca experiência das chefias, indicados por 35,6 % dos TAEs, mais um motivo para os gestores da Administração Superior avaliarem as competências dos servidores que exercem funções administrativas não eletivas no *Campus*, de modo a desenvolver ações estratégicas que promovam a definição de perfis adequados para a ocupação dos cargos e oferta de treinamentos para os ocupantes de chefias.

Para isso, sugere-se a construção de funcionograma (Figura 20), com o detalhamento das atividades/tarefas que compõem a função do qual se originou o setor no organograma (CURY, 2005).

**Figura 20:** Modelo de funcionograma.



**Fonte:** Adaptado de Cury (2005).

A Figura 21 apresenta a percepção dos Docentes e Técnico-Administrativos em Educação em relação às possíveis contribuições de uma estrutura sem departamentos para o *Campus* de Alegre.

**Figura 21:** Percepção dos servidores sobre as contribuições da estrutura sem departamentos caso seja adotada no *Campus* de Alegre.



Fonte: Dados da pesquisa.

Com os resultados da Figura 21, pode-se perceber o anseio dos respondentes pela padronização dos processos e serviços administrativos e acadêmicos e, também pela tomada de decisão mais ágil e proativa. Oliveira (2006) menciona que o método mais provável para oferecer maior agilidade na tomada de decisão tem sido a descentralização, que ocorre quando os centros decisórios se colocam o mais próximo possível dos órgãos de execução. Nesse caso, a Direção dos Centros deve estar mais próxima das atividades-fim da instituição.

O modelo discutido para inovação das universidades tem foco nos colegiados de cursos e se baseia na exclusão dos departamentos de ensino da estrutura organizacional, conforme demonstrado por Pinheiro (2011). É possível inferir que há uma preocupação em tornar mais efetivas as atividades acadêmicas dos colegiados de cursos tanto por parte dos Docentes quanto dos TAEs. Isso facilita a implementação de uma estrutura baseada em colegiados de cursos para as unidades acadêmicas (CCAe e CCENS), uma vez que existe essa necessidade, principalmente entre os Docentes.

Outro desejo evidente dos servidores do *Campus* é a implementação de uma estrutura de *Campus* avançado para as unidades de Alegre. Essa aspiração foca na concepção das especificidades estabelecidas ao longo dos anos, pelo contexto do local onde está inserido (Sul do estado Espírito Santo); pela distância da sede da Universidade; pela estrutura e financiamento que o limita; pelas suas relações político-sociais; pelo perfil dos docentes, muito relacionados ao perfil dos próprios cursos, mas também pelas características próprias dos TAEs e dos discentes, dentre outras. Todas essas especificidades tornam as decisões lentas e condicionadas ao demasiado conjunto de normas que regem a universidade.

Segundo Sampaio e Laniado (2009), dois aspectos centrais devem ser levados em consideração quando são iniciados esforços de modernização: a mudança de mentalidade dos envolvidos e a capacidade de participar em processos decisórios com um maior nível de consenso, o que exige tempo e habilidade política, envolvendo esforços prolongados e contínuos para o rompimento com práticas instituídas de caráter limitador. Há de se considerar, também, compromissos com a mudança de longo prazo para influenciar as condutas dos sujeitos que atuam nas mais diversas instâncias.

Como o assunto não foi discutido com a comunidade acadêmica e, também não foi realizada uma análise da realidade das unidades acadêmicas e administrativas da universidade, a fim de verificar as suas principais demandas e dúvidas dos servidores. Por isso, foram elencadas muitas dúvidas com relação mudança da estrutura departamental para a não departamental, foram observadas muitas dúvidas, pelo fato de ser uma proposta nova, ainda desconhecida pelos servidores.

A Figura 22 apresenta as principais dúvidas dos Docentes e TAEs com relação à estrutura sem departamentos.

**Figura 22:** Principais dúvidas dos servidores com relação à estrutura sem departamentos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados pela aplicação do questionário corroboraram com os coletados na reunião da proposta de novo estatuto em junho de 2017. Os resultados permitem inferir que existe resistência pelo fato de os servidores não conhecerem o funcionamento da nova estrutura, principalmente com relação aos aspectos que têm relação direta com a sua atuação profissional, como os critérios de distribuição de vagas para concurso, responsabilidade pela oferta de disciplinas, local de lotação dos servidores e distribuição de responsabilidades.

No Quadro 4, são apresentados alguns esclarecimentos e sugestões para as dúvidas apresentadas pelos servidores.

**Quadro 4:** Esclarecimentos e sugestões para sanar as dúvidas dos Docentes e TAEs sobre a estrutura sem departamentos (continua)

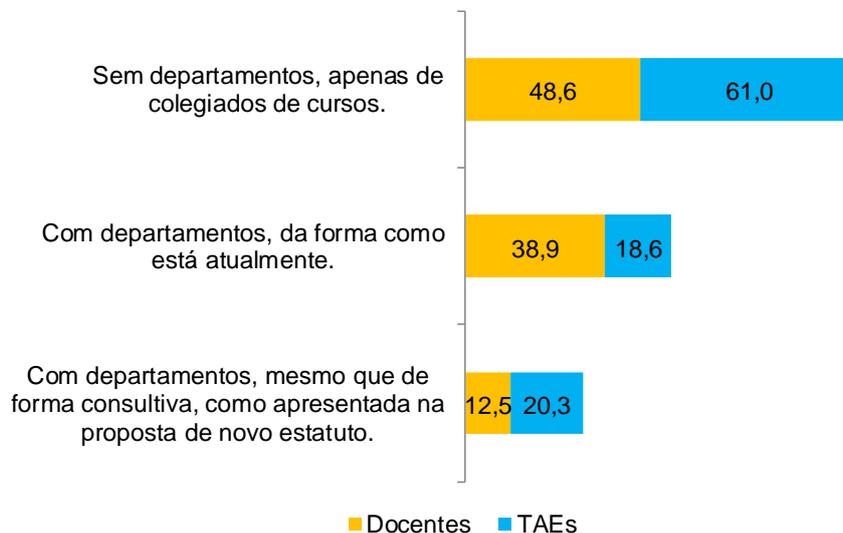
Dúvidas	Esclarecimentos e Sugestões
Os critérios de distribuição de vagas para realização de concurso de docentes e técnico-administrativos.	Estes deverão ser realizados mediante estudo analítico para verificar as reais necessidades da área, quando se tratar de Docentes e de setor, quando se tratar de TAE.
A responsabilidade pela oferta de disciplinas.	Esta ficará sob a responsabilidade do Colegiado de Curso.
A definição do local de lotação de docentes e técnico-administrativos que atuam nos departamentos	A lotação será na Unidade Acadêmica, ou seja, no Centro de Ensino. Sugere uma reorganização de lotação dos Docentes para que os mesmos sejam lotados no centro em que ministra maior carga horária para os cursos ofertados.
A distribuição das responsabilidades entre a Direção de Centro e os Colegiados de Cursos	Construir um manual com as atribuições e responsabilidades dos Centros, dos Colegiados e dos Setores Acadêmicos e Administrativos.
A forma de distribuição de carga horária docente.	Esta deverá ser decidida pelo Colegiado de Cursos, subsidiados pelo Centro.
A incorporação de demandas específicas dos departamentos a um setor administrativo.	Essas demandas serão absorvidas pela Coordenação de Gestão de Pessoas, pela Secretaria do Centro e pela Secretaria de Colegiados, conforme a especificidade de cada demanda.
A lotação dos docentes que ministram disciplinas para cursos oferecidos pelos dois Centros do <i>Campus</i> .	O docente deverá ser lotado no Centro em que ministra maior carga horária para o curso oferecido pelo Centro.
O fluxo e encaminhamento dos processos administrativos e acadêmicos na estrutura apenas com colegiados	Os setores administrativos e acadêmicos poderão ser redimensionados e absorvidos pelas novas secretarias e setores. Sugere-se a criação de coordenações de Ensino, Pesquisa e Extensão para a organização desses processos administrativos e acadêmicos no <i>Campus</i> .
A definição da representação docente nos colegiados de cursos.	O docente far-se-á representante nos colegiados em que ministra maior carga horária de aulas.
O funcionamento dos núcleos de trabalho de ensino, pesquisa e extensão previstos na proposta de novo estatuto.	Esses núcleos poderão ser subsidiados pelas Coordenações de Ensino, Pesquisa e Extensão.
A criação de uma secretaria administrativa por centro para se responsabilizar pelas atribuições dos departamentos.	Não haverá necessidade da criação de uma secretaria administrativa, uma vez que o Centro já possui uma secretaria e uma seção de apoio administrativo. Sugere-se aumentar um servidor TAE para cada secretaria de Centro e um servidor TAE para a Coordenação de Gestão de Pessoas para absorver essas demandas.
Os critérios de afastamento para docentes.	Já existe a Resolução nº 31/2012, que fixa normas e condições de afastamento para docentes. Esses critérios devem ser estabelecidos por centro de ensino. Para isso, sugere-se a criação de uma comissão por Centro para fazer o plano de capacitação e afastamento de docentes.
A composição do Conselho do Centro.	Essa composição deve ser realizada pelos três segmentos (docentes, TAE e discentes), conforme estabelecido no estatuto da Universidade. Sendo que entre os docentes, serão os coordenadores de colegiados de cursos de Graduação e de Pós-Graduação.

Nota: Elaborado pela autora.

Pode-se ressaltar que a transformação dos departamentos acadêmicos em estruturas mais adequadas à universidade contemporânea vem ocorrendo num processo assistemático, tendo em vista a complexidade e o grau de dificuldade de se realizar um processo de mudança organizacional em uma universidade federal. Na prática, os fatores culturais, aliados a uma legislação conservadora, tornam-se um obstáculo à autonomia administrativa, constituindo-se em uma barreira difícil de ser ultrapassada.

Buscou-se também identificar qual a percepção dos Docentes e TAES quanto à estrutura mais adequada para o *Campus* de Alegre. Se seria a estrutura organizacional por departamentos, da forma como está atualmente, se a sem departamentos, com foco nas coordenações de cursos ou se a com departamentos, apenas de forma consultiva, como proposto pela Comissão responsável para propor o novo estatuto e regimento da UFES, na segunda versão do texto do novo estatuto (Figura 23).

**Figura 23:** Percepção dos servidores quanto à estrutura organizacional mais adequada para o *Campus* de Alegre.



Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir dos resultados da Figura 23, nota-se que existe a possibilidade de implementação de uma estrutura sem departamentos para as duas unidades acadêmicas do *Campus* de Alegre (CCAe e CCENS), visto que os servidores possuem boa receptividade a uma nova estrutura organizacional.

## CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar a percepção dos docentes e técnico-administrativos em educação sobre a implementação da estrutura organizacional sem departamentos de ensino nas unidades acadêmicas da UFES – *Campus* de Alegre, bem como realizar uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a estrutura organizacional das universidades federais brasileiras.

Os resultados da pesquisa bibliográfica e documental permitiram constatar que cada universidade assume a sua forma de estrutura organizacional conforme o contexto histórico-social do país, da realidade onde está inserida e de seu desenvolvimento organizacional ao longo dos anos, adquirindo e consolidando modelos conforme as suas especificidades. Entretanto, existem princípios e condições gerais de funcionamento que decorrem da natureza e dos objetivos da universidade que a conduzem, como é o caso forma departamentalizada, impulsionadas pelos seus estatutos e regimentos.

Atualmente, o modelo discutido para inovação e flexibilidade das universidades se baseia numa estrutura com foco nos colegiados de cursos, sendo este o diferencial encontrado nas estruturas organizacionais das universidades federais do país. Entretanto, o esforço coletivo é imprescindível, para que a administração universitária encontre o formato mais adequado para a sua realidade e dinamismo social e contemporâneo.

Os resultados da análise da percepção dos Docentes e do Técnico-Administrativos em Educação demonstraram que os servidores em geral possuem conhecimento da estrutura organizacional por departamentos adotada pela UFES e suas funções, entretanto, grande parte dos servidores a avalia como centralizadora, com o atraso no processo decisório e morosidade em toda a organização. Sendo que as características mais limitantes giram em torno dos interesses corporativistas e conflitos internos e a dificuldade na comunicação interna.

Além disso, os resultados das análises estatísticas apresentaram-se significativos, pois foi possível verificar que os fatores mais importantes na percepção dos servidores estão relacionados à necessidade de mudança da estrutura organizacional atual. Isso confirma uma mudança de padrão da cultura

institucional, o que pode trazer perspectivas positivas para o *Campus* de Alegre fazer o redesenho organizacional das suas unidades.

Por isso, existe boa aceitação dos Docentes e dos TAEs para uma reestruturação organizacional do *Campus* de Alegre com foco nos Colegiados de Cursos. Entretanto, os servidores necessitam de mais informações sobre a nova estrutura. Portanto, sugere-se que seja realizado um trabalho de conscientização nos três segmentos da comunidade universitária, com o objetivo de informar sobre as mudanças ocorridas na estrutura das universidades nas últimas décadas, bem como da estrutura sem departamentos, sua importância e o significado de sua implantação para a Universidade.

O fato dos servidores não conhecerem o funcionamento da nova estrutura tem provocado a presença de dúvidas com relação às atribuições dos setores e responsabilidades das unidades acadêmicas e administrativas. Sugere-se, então, a elaboração de um funcionograma para que haja alinhamento das atividades desenvolvidas e absorvidas pelas unidades e setores administrativos e acadêmicos.

Os resultados apontam que a maioria dos Docentes e dos TAEs optaram por uma estrutura sem departamentos, apenas de colegiados de cursos. Com base nessa informação e nas demais extraídas durante a pesquisa, foi possível propor um relatório analítico da percepção dos servidores com a proposta de organograma visando atender às expectativas de uma estrutura com foco nos colegiados de cursos, mas também de *Campus* avançado para Alegre e de reestruturação dos setores de modo que o ensino, a pesquisa e a extensão sejam mais fortalecidos, com maior suporte para esses pilares.

Também se verificou a necessidade de padronização e o alinhamento dos processos administrativos e acadêmicos que são desenvolvidas pelas coordenações de cursos de graduação, para isso deverá haver o desenvolvimento organizacional desta unidade com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados por estas unidades organizacionais.

É importante ressaltar que para a implementação de uma nova estrutura organizacional é imprescindível as seguintes ações estratégicas:

- ✓ Criação de um plano de desenvolvimento estratégico para o *Campus*;
- ✓ Mapeamento e unificação dos processos de gestão acadêmica;
- ✓ Aprimoramento dos processos de gestão e institucionalização de tecnologia de informação;

- ✓ Promoção do diálogo e interação entre as atividades fins e de apoio para ajustar as atividades acadêmicas e administrativas;
- ✓ Promoção da padronização e unificação do sistema e da base de informações internas e externas;
- ✓ Assessoramento a revisão dos processos e procedimentos operacionais relacionados às atividades acadêmicas e administrativas.

Por fim, almeja-se que o resultado desta pesquisa sirva como fonte de informação aos gestores universitários, para que possam tomar decisões mais bem sucedidas, que visem à melhoria dos processos administrativos e acadêmicos que compõem as unidades estudadas, proporcionando melhorias significativas para o *Campus*.

Vale ressaltar que qualquer mudança na estrutura organizacional precisa ser planejada, bem aplicada e acompanhada para alcançar bons resultados.

## REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

AFONSO, M. R.; RIBEIRO, J. A. B.; RAMOS, M. G.; GARCIA, T. E. M. **Estratégias para a permanência na universidade: a Universidade Federal de Pelotas como cenário**. In: II Conferencia Latinoamericana sobre el abandono em La Educación Superior - Congresos CLABES, PUCRS, 2016.

ALBUQUERQUE, N. R. **A evolução da universidade brasileira**: análise crítica e tentativa de estabelecimento de um modelo estrutural para as universidades federais. 171 f. Monografia (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE) - Fundação Getúlio Vargas - FGV, 1974.

AMARANTE, J. M.; CRUBELLATE J. M.; MEYER JUNIOR, V. Estratégias em universidades: uma análise Comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão da Universidade na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, jan. 2017, p. 190-212.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES). **Documentos relativos à Reforma Universitária**. Disponível em: <<http://www.andifes.org.br/?s=reforma+universit%C3%A1ria>>. Acesso em 16 de junho de 2017.

BANDEIRA, D. L. **Análise da eficiência relativa de departamentos acadêmicos: o caso da UFRGS**. 2000. 147 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

BERGUE, S. T. Cultura e mudança organizacional. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm)>. Acesso em 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 252 de 28 de fevereiro de 1967. **Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1965-1988/De10252.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/De10252.htm)>. Acesso em 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm)>. Acesso em 20 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em 22 maio 2017.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes Gerais do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI**. Brasília, DF: MEC: SESu, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em 26 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em 20 maio 2018.

BRANDIM, M. R. L. **A formação de professores no processo de reestruturação do ensino superior no Brasil e em Portugal: um estudo de caso na Universidade federal do Piauí e na Universidade do Minho**. 2017. 178 f. Tese. (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC, SP, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma Nova Gestão para um Novo Estado: Liberal, Social e Republicano. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 52, n.1, p. 5-24, 2001.

\_\_\_\_\_. O modelo estrutural de gerência pública. *Rev. Adm. Pública* vol.42 nº. 2, Rio de Janeiro, mar./abr. 2008.

BRITO, T.T.R.; CUNHA, A.M.O. Revisitando a história da universidade no Brasil: política de criação, autonomia e docência. **Revista Aprender – Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**. Ano 7 – n. 12. jan./jun. 2009. Vitória da Conquista, BA: Ed. UNESB, 2009.

CAMPELO, G. S. B. Administração Pública no Brasil: Ciclos entre Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo: uma Simbiose De Modelos. **Ci. & Tróp.**, Recife, v.34, n. 2, p.297-324, 2010.

CARVALHO, R. F. de. Limites, possibilidades e desafios no processo de gestão e participação das IFES/UFT. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, 18(2), pp. 351-372. 2013.

CARDOSO, M. F. **A influência da nova gestão pública sobre o programa de apoio a reestruturação e expansão das Universidades Federais (REUNI) no nordeste brasileiro**. 2016. 307 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2016.

CASTANHO, S. E. M. **A universidade entre o sim, o não e o talvez**. In: VEIGA, I. P. A., CASTANHO, M. E. L. M. (orgs.). *Pedagogia universitária: a aula em foco*. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2000.

\_\_\_\_\_. Da Universidade modelo aos modelos de universidade. **Quaestio: revista de estudos em educação**, v. 4, n. 1, p. 27-46, fev. 2013.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos de Administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 410p.

CORRAR; L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise Multivariada para cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. Fundação Instituto de

Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPECAFI, 1. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, R. M. da. Processo de Bolonha, bacharelado interdisciplinar e algumas implicações para o ensino superior privado no Brasil. **Revista Ensino Superior**, Campinas, n. 13, 25 junho de 2014.

CUNHA, L. A. A Cátedra Universitária no Brasil; Persistência, Mudança e Desaparecimento. In Encontro Anual da ANPOCS, 18, 1994, Caxambu (MG) **Anais...** Caxambu (MG): Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 1994 v. 23, p. 1-17.

\_\_\_\_\_, L. A. **Ensino Superior e Universidade no Brasil**. 500 anos de educação no Brasil, 2000.

CURY, A. **Organização e Métodos**: Uma visão Holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DANCEY, C. P; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. Tradução: Lorí Vialli. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DENICOLI, E. S. **Gestão Participativa**: Um estudo sobre a participação dos técnico-administrativos nos processos de Gestão da Universidade Federal do Tocantins 2016. 248 f. Dissertação. (Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, Tocantins, 2016.

DIAS SOBRINHO, J. (2013). Educação superior: bem público, equidade e democratização. **Avaliação**. Campinas; Sorocaba, 18 (1), pp. 107-126. Recuperado de <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v18n1/07.pdf>>. Acesso em 28 maio 2018.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **RBPAE**, 27(1), pp. 53-65, 2011.

DOURADO, L.F., CATANI, A. M., & OLIVEIRA, J. F. de. Políticas públicas e reforma da educação superior no Brasil: impasses e perspectivas. **ProPosições**, v. 15(3), pp. 91-115, 2004.

ÉSTHER, A. B.; SILVA, F. T. da; MELO, B. A. A Identidade Gerencial de Chefes de Departamento de Universidades Federais em Minas Gerais. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3 (2), p. 213-222, 2010.

FALQUETO, J. M. Z.; FARIAS, J. S. A Trajetória e a Funcionalidade da Universidade Pública Brasileira. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 22-41, jan. 2013.

FÁVERO, M. L. A. Da cátedra universitária ao departamento: subsídios para discussão. In: Reunião Anual da ANPEd, 23, 2000, Caxambú **Anais...** Caxambú – MG: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2000.

\_\_\_\_\_. **Autonomia e poder na universidade**: impasses e desafios, Perspectiva, Florianópolis, v. 22, n. 01, p. 197-226, jan./jun. 2004.

FÁVERO, M.L. A. Autonomia e democratização da Universidade. **Avaliação – Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, 10(4), pp.75-86, (2005). Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path%5B%5D=1326&path%5B%5D=1316>>. Acesso em 21 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968**, Educar, Curitiba: Editora UFPR, n. 28, p. 17-36, 2006.

FÁVERO, M. L. A.; LIMA, H. I. A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ): Origens, Construção e Desenvolvimento, 2006. In: **A Universidade no Brasil: concepções e modelos**. 2. ed., Brasília: INEP, 2011.

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de Gestão**. 3. ed., Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS** [recurso eletrônico]; tradução Lorí Viali. – 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, Campinas, vol. 16, nº 1, p. 160-185, junho, 2010.

FREITAS JUNIOR, O. G.; BARROS, P. A. M., BARBIRATO, J. C. C.; BRAGA, M. M. **Reestruturando o modelo de Universidade Pública Brasileira para atender aos novos desafios gerenciais**. 2015. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Argentina, 2015.

GRACIANI, M. S. S. **O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. Petrópolis: Vozes, 1982.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. **Upper Saddle River**, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da Educação Superior 2015**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-superior>>. Acesso em 22 maio 2017.

JANNE, H. **A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea**. Edições UFC, 1981.

JANOTTI, A. **Origens da Universidade**. São Paulo: EdUSP, 1992.

LOBO E SILVA FILHO, R. L. Lições e problemas da universidade. **Revista de Estudos Avançados**. São Paulo, v. 6, n.15 mai/ago, 1992.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. **Estruturas administrativas das universidades brasileiras**. In Seminário em Administração da Faculdade de Administração da USP, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2005.

KNYCHALA, J. F.; COSTA, L. M. Os Modelos de Universidade e o Projeto de Modernização Brasileiro. 16º. Encontro Nacional de Geógrafos, Porto Alegre, **Anais ...** Porto Alegre, 2010.

MARCHESONI, D. C. C.; MARQUES, M. V. A Educação Superior Brasileira e a Influência dos Modelos de Universidades Estrangeiras. **REVELA** - Periódico de Divulgação Científica da FALS. Ano V - Nº XII- dez, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005, 203 p.

MARTINS, L. C.; NASCIMENTO, E. P. do. **O processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina: O caso do Brasil**. Dossiê: O Processo de Bolonha no ensino superior da América Latina. Lisboa. 2009. Disponível em: <<http://www.institut-gouvernance.org/fr/analyse/fiche-analyse-433.html>>. Acesso em 21 de maio de 2017.

MENA-CHALCO, J. P.; DALPIAN, G. M.; CAPELLE, K. Redes de Colaboração Acadêmica: Um Estudo de Caso da Produção Bibliográfica da UFABC. **Revista Interciente**, v. 1, p. 50-58, 2014.

MENEGHEL, S. M. A Função da Universidade na Sociedade - elementos para repensar a organização universitária brasileira. In: ZAINKO, M. A S.; GISI, M. L.. (Orgs.). **Políticas e Gestão da Educação Superior**. Curitiba: Champagnat, 2003, p. 223-247.

NACIF, P. G. S., Departamento universitário. **Folha de São Paulo**. São Paulo, terça-feira, 26 de janeiro de 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniaofz2601201009.htm>>. Acesso em 08 set. 2016.

NACIF, R. B. **As universidades e a sociedade: uma reflexão sobre a extensão universitária**. 2011. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2011.

NEVES, R. M. das.; BANDEIRA, D. L. Avaliação Longitudinal de Departamentos Acadêmicos utilizando Análise Envoltória de Dados. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 3, p. 131-156, set. 2016.

NEZ, E. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 131-153, 2016.

NEZ, E.; SILVA, R.T.P. **Democratização no ensino superior brasileiro: o caso das universidades multicampi**. VII Congresso ibero-americano de docência universitária. Ensino Superior: inovação e qualidade na docência. Porto: Universidade do Porto, 2012.

OLIVEIRA, J. E. de. **O fim do departamento e a criação da unidade acadêmica na Ufal: A Gestão do poder na Estrutura Universitária**. In – Encontro de Pesquisa em Educação em Alagoas, VI Encontro de Pesquisa em Educação em Alagoas; I Encontro da Associação Nacional de Política e Administração em Educação, Alagoas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Notas introdutórias sobre o fim dos departamentos na universidade federal de alagoas:** uma abordagem sob a perspectiva da sociologia compreensiva. In: VI Colóquio Internacional “Educação e Contemporaneidade”, São Cristóvão/SE, Brasil, 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. **Planejando a próxima década:** Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. 2014. Disponível em: <[http://pne.mec.gov.br/imagespdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/imagespdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf)>. Acesso em 18 fev. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade.** São Paulo: Atlas, 2006. 317 p.

OLIVEIRA, J. F. de A Universidade Federal de Goiás no Quadro de Metamorfose das Universidades Federais nos anos 1990. **Póiesis Pedagógica** - v.10, n.1 jan/jun. 2012; p.04-29.

PACHECO, A. S. V.; Rissi, M.; Pacheco, A. S. V.; Stelzer, J.; ALMEIDA, M. S. Proposta de Melhoria no Desempenho nas Funções Administrativas em uma Universidade Federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 42-59, jan. 2013.

PASCUCI, L.; MEYER JUNIOR, V.; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na Gestão Universitária: Implicações do Planejamento Estratégico segundo a percepção de Gestores de uma Universidade Pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PEIXOTO, M. C. L. Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG): Projeto Intelectual e Político de Universidade. In A Universidade no Brasil: concepções e modelos. Org. Marília Morosini, 2. ed., Brasília: INEP, 2011

PENTEADO, C. L. de C.; SILVA, S. J. da; FONSECA, K. C. D. da. Humanidades na UFABC: produção do conhecimento interdisciplinar na pós-graduação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, p. 28, 2015.

PESSOA, M. N. M.; SELIG, Paulo Mauricio. **Gestão das universidades federais brasileiras um modelo fundamentado no balanced scorecard.** Florianópolis, 2000. 343 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, 2000.

PIANISSOLA, G. R. P. V. **Suporte Social:** Percepções de Servidores Públicos da Universidade Federal Do Espírito Santo – *Campus* de Alegre. 2018. 116f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) Programa de Pós-Graduação em Gestão Publica – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2018.

PINHEIRO, H. D. **Redesenho de configurações estruturais na gestão universitária:** ações derivadas da inovação e da flexibilidade na legislação pós-LDB. 360 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio do Grande do Norte, Natal, RN, 2011.

PIRES; J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro v. 41, p. 81-105, jan./fev. 2006.

PÔRTO, J. L. C., LÖBLER, M. L. A Estrutura Departamental na UFSM uma Contextualização Crítica do Modelo Organizacional. **Sociais e Humanas**, Santa Maria, V. 20, p. 133-150 - Edição Especial – setembro, 2007.

PÔRTO, J. L. C. **A Padronização de Processos em Coordenações de Cursos de Graduação de uma Universidade Federal**. 2013. 295 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2013.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. St. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública - RAP* — Rio de Janeiro 43(2):347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, A. F.; MARTINS, T. C. **O REUNI no Contexto de Expansão das Universidades Federais de 2003 A 2012**. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 14, Florianópolis, **Anais...**, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2014.

SANTOS, B. S. **A universidade do Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SIMÕES, M. L. O Surgimento das universidades no mundo e sua importância para o contexto da formação docente. **Revista Temas em Educação**, v. 22, n. 2, p. 136-152, 2013.

SOUSA, A. P. N. **Dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa: uma análise qualitativa da estrutura multicampi**. 2015. 146 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão, Catalão, GO, 2015.

SOUZA, P. R. A reforma Universitária de 1968 e a Expansão do Ensino Superior Federal Brasileiro: Algumas ressonâncias. **Cadernos de História da Educação**, n. 7, p. 117 – 134, jan./dez. 2008.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SUCUPIRA, N. **A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira**. Ministério da Educação e Cultura, I Encontro de Reitores das Universidades Públicas, 1972.

TURÍBIO, E. V.; SANTOS, E. H. A reforma do estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. **Administração Pública e Gestão Social**. 9(3). jul. – set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em: <<http://www.proplan.ufes.br/>>

planejamento-pdi-2015-2019>. Acesso em 20 de março de 2018a.

\_\_\_\_\_. Vitória. ES, 2018. Disponível em <<http://www.ufes.br>>. Acesso em 20 mar. 2018b.

\_\_\_\_\_. **Resoluções do Conselho Universitário**, Vitória. ES, 2018. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em 20 mar. 2018c.

\_\_\_\_\_. Vitória. ES, 2018, Disponível em: <<http://www.progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>>. Acesso em 20 mar. 2018d.

\_\_\_\_\_. **Estatuto e Regimento**. Vitória. ES, 2018 Disponível em: <<http://estatutoeregimento.ufes.br/>> Acesso em 20 mar. 2018e.

VERAS, R. M.; LEMOS, D. V. S.; MACEDO, B. T. F. de; A trajetória da Criação dos Bacharelados Interdisciplinares na Universidade Federal da Bahia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 621-641, nov. 2015.

VIEIRA, P. R. da C.; RIBAS, J. R. **Análise multivariada com uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011. 272p.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 37(4):899-920, jul./ago. 2003.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade Burocrática nas Universidades Federais: Conflito em Tempos de Mudança. **RAC**, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 181-200

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## **APÊNDICES**

## APÊNCIDE A –

### E-mail Explicativo do Pré-teste

Boa tarde!

Você está convidado(a) a participar do pré-teste do meu instrumento de pesquisa (questionário) para coleta de dados da minha dissertação de mestrado profissional em Gestão Pública, intitulada "Modelo Departamental e Não Departamental: Um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo" Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFES.

Antes de responder o questionário, peço, por gentileza, que responda às questões analisando os seguintes pontos:

- Sentiu dificuldade para responder alguma questão? Qual / Quais?
- Precisou ler mais de uma vez alguma questão? Qual / Quais?
- Sentiu que poderia haver mais detalhamento de alguma questão? Qual/ Quais?
- Acha que poderia incluir alguma questão importante? Qual / Quais?
- Não gostou de alguma questão? Qual / Quais?
- Acha que poderia excluir alguma questão irrelevante? Qual/Quais?
- Em média, quanto tempo gastou para responder o questionário todo?

Segue o link dos questionários a ser respondido e analisado:

TAEs - <https://goo.gl/forms/iF5hm8PQCN1GPYm73>

Docentes - <https://goo.gl/forms/CB0JS6l3CguEMHXu1>

Desde já agradeço a sua participação!

Att.

Josileia Curty de Oliveira  
Secretária Executiva  
Campus de Alegre  
Universidade Federal do Espírito Santo  
+55 (28) 3552-8915

## APÊNCIDE B -

### E-mail encaminhado aos docentes

Prezados(as) Docentes da Universidade Federal do Espírito Santo - *Campus* de Alegre:

Estamos desenvolvendo uma pesquisa cujo objetivo é investigar a percepção da comunidade acadêmica acerca da implantação de uma estrutura organizacional sem departamentos na UFES - *Campus* de Alegre.

Desse modo, solicitamos gentilmente que você responda ao questionário disponível no link abaixo:

<https://goo.gl/forms/Ca4lrqm7RkKxqWeN2>

Informamos que o preenchimento levará aproximadamente dez minutos. Sua participação será muito importante para a compreensão do fenômeno estudado, e servirá como subsídio para discussões a respeito da implementação de um novo modelo de gestão para a Ufes - *Campus* de Alegre.

O questionário ficará disponível de 12/03 a 29/03/2018.

Em caso de dúvida, pedimos, por gentileza, que entre em contato com a mestranda.

Desde já, agradecemos a sua participação.

Att.

Josiléia Curty de Oliveira  
Mestranda em Gestão Pública – PPGGP/UFES  
Orientadora - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Larice Nogueira de Andrade  
Coorientadora - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Aparecida Fernandes Anastácio

## APÊNCIDE C -

### **Pesquisa - Percepção dos docentes sobre a estrutura organizacional da UFES: modelo departamental e não departamental.**

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada "Modelo Departamental e Não Departamental: um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo - *Campus* de Alegre", conduzida pela mestrandia Josiléia Curty de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo.

Este estudo tem por objetivo investigar a percepção da comunidade acadêmica a respeito da implantação de uma estrutura organizacional sem departamentos na UFES - *Campus* de Alegre. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário, composto de 26 questões de múltipla escolha, com duração máxima de 10 minutos, o qual versará sobre a sua atuação profissional e sobre a estrutura organizacional da universidade.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados de forma individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

Sua colaboração será muito importante para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico, uma vez que o resultado desta pesquisa servirá como subsídio para futuras discussões da implementação de um novo modelo de gestão para a Ufes - *Campus* de Alegre.

Qualquer dúvida, entre em contato com a orientadora pelo e-mail: [lariceandrade@gmail.com](mailto:lariceandrade@gmail.com), telefone: (28) 988014968 ou com a mestrandia pelo e-mail [josileia.oliveira@ufes.br](mailto:josileia.oliveira@ufes.br) ou telefone (28) 999024243.

Desde já, agradeço a sua participação.

Josiléia Curty de Oliveira  
Mestranda em Gestão Pública – PPGGP/UFES

Orientadora - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Larice Nogueira de Andrade  
Coorientadora - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Simone Aparecida Fernandes Anastácio

\*Obrigatório

Declaro que entendi os objetivos e os benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

## Atuação Profissional

Nesta seção, das questões de 1 a 6, será abordada a sua atuação profissional.

1. Qual é a sua unidade de lotação? \*

- Centro de Ciências Agrárias e Engenharias - CCAE
- Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde - CCENS
- Outro(a)

2. Em que departamento você desempenha suas atividades? \*

- Departamento de Agronomia
- Departamento de Biologia
- Departamento de Computação
- Departamento de Ciências Florestais e da Madeira
- Departamento de Engenharia de Alimentos
- Departamento de Engenharia Rural
- Departamento de Farmácia e Nutrição
- Departamento de Geologia
- Departamento de Matemática Pura e Aplicada
- Departamento de Medicina Veterinária
- Departamento de Química e Física
- Departamento de Zootecnia

3. Qual é o seu grau de formação? \*

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4. Há quanto tempo tem experiência na sua área de atuação em universidade? \*

- Até 5 anos
- De 05 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Acima de 20 anos

5. Caso você exerce ou já tenha exercido uma ou mais funções administrativas na instituição. Marque qual (quais) nas alternativas a seguir. \*

- Diretor de Centro
- Chefe de Departamento
- Coordenador de Curso de Graduação
- Coordenador de Curso de Pós-Graduação
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Você tem experiência com alguma estrutura universitária dessa de departamentos? \*

- Sim
- Não
- Não sei

### Percepção sobre o contexto atual da estrutura departamental adotada pela UFES

Com base no estatuto atual da UFES, "o Departamento é a menor fração da estrutura universitária, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal docente".

7. Na sua percepção, a estrutura organizacional da UFES permite: \*

- Agilidade no atendimento.
- Atenção no atendimento.
- Conhecimento das informações.
- Confiabilidade nas informações.
- Fidelidade nas informações.
- Sigilo nas informações.
- Não sei responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

Nas questões de 8 a 13, escolha uma alternativa de resposta conforme a escala abaixo:

1- Discordo/Desconheço completamente    2- Discordo parcialmente    3- Não sei    4- Concordo parcialmente    5 - Concordo/Conheço completamente

8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da Ufes \*

- |                          |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                       |
| Desconheço completamente | <input type="radio"/> | Conheço completamente |

9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro.

	1	2	3	4	5	
Desconheço completamente	<input type="radio"/>	Conheço completamente				

10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais.

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

14. Na sua percepção, a relação organizacional entre coordenação de curso e de departamento(s) pode ser caracterizada como

- De parceria e corresponsabilidade.
- De hierarquia organizacional.
- De estresse, desgaste e/ou conflito.
- De submissão (por parte da coordenação de curso).
- Indiferente.
- Não sei responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

Nas questões 15 e 16, você deverá escolher três alternativas por ordem de prioridade.

15. Escolha três vantagens das quais você considera relevante na atual estrutura organizacional com departamentos? \*

- Lotação dos docentes e técnico-administrativos.
- Suporte administrativo por meio de um secretário(a).
- Concentração de disciplinas afins em um mesmo departamento.
- Melhor cumprimento da missão institucional, com objetivos claros e compartilhados.
- Separação entre as atividades administrativas e as atividades acadêmicas.
- Melhor organização didático-científica.
- Melhor assistência e suporte aos docentes.
- Maior participação no processo decisório.
- Formação de grupos por afinidades pessoais e hábitos de trabalho.
- Presença de uma chefia para resolver as questões administrativas.
- Não vejo vantagem.
- Outro: \_\_\_\_\_

16. Marque três alternativas que, na sua opinião, representam as dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional.

- A separação entre as atividades administrativas e as atividades acadêmicas.
- A divisão por disciplinas dificulta a interdisciplinaridade.
- A dificuldade na comunicação interna, com respostas demoradas e possíveis distorções.
- A pouca experiência administrativa das chefias.
- As dificuldades para a tomada de decisão.
- As resistências à mudança e à inovação.
- O comprometimento e o envolvimento dos docentes com os objetivos e metas da instituição.
- A presença de interesses corporativistas e conflitos internos.
- A execução integrada das atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- O excesso de regras e procedimentos que dificultam a comunicação e a resolução de problemas.
- A necessidade de padronização e o alinhamento dos processos administrativos e acadêmicos.
- A melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas unidades organizacionais.
- A lentidão na realização das atividades e dos processos administrativos e acadêmicos.
- O poder decisório sobre as ações do ensino fica concentrado na esfera do departamento.
- O reduzido apoio aos Coordenadores de Cursos por parte dos Centros e dos Departamentos no que diz respeito à infraestrutura, pessoal e participação nas decisões.
- O pouco reconhecimento da importância da Coordenação por parte dos Centros e dos Departamentos.

- A falta de autonomia administrativa, financeira e acadêmica para as Coordenações de Cursos.
- A falta de infraestrutura adequada para as Coordenações de Cursos.
- A desarticulação entre os Coordenadores de Cursos, os Departamentos de ensino e a Direção de Centro.
- Não sei responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

### Percepção com relação à proposta de novo estatuto

Nas questões de 17 a 22, você também deverá escolher uma alternativa conforme a escala de 1 a 5, sobre suas percepções com relação à proposta de estrutura organizacional do novo estatuto da UFES.

17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES.

	1      2      3      4      5	
Desconheço completamente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Conheço completamente

18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. \*

	1      2      3      4      5	
Discordo completamente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Concordo completamente

19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. \*

	1      2      3      4      5	
Discordo completamente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Concordo completamente

20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. \*

	1      2      3      4      5	
Discordo completamente	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>	Concordo completamente

21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos.\*

	1	2	3	4	5	
Discordo completamente	<input type="radio"/>	Concordo completamente				

22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. \*

	1	2	3	4	5	
Ausência de importância	<input type="radio"/>	Máxima importância				

### Influência da proposta de novo Estatuto

Nesta seção, você irá analisar suas percepções com relação à influência que a proposta de novo estatuto pode ocasionar na sua atuação profissional e na instituição.

23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? \*

- É muito provável que não
- É provável que não
- Não sei
- É provável que sim
- É muito provável que sim

24. Marque três contribuições que você considera que pode haver, caso seja adotada a estrutura sem departamentos. \*

- Facilitar a implementação de uma estrutura de *Campus* avançado para Alegre.
- Lotar docentes e técnico-administrativos em unidades maiores (centros).
- Padronizar os processos e serviços administrativos e acadêmicos.
- Tornar mais efetivas as atividades acadêmicas dos colegiados de cursos.
- Possibilitar a criação de secretarias únicas de graduação e pós-graduação por centro de ensino.
- Possibilitar a criação de secretarias únicas de graduação e pós-graduação por *campus*.
- Possibilitar a criação de uma secretaria administrativa por centro para se responsabilizar pelas atribuições dos departamentos.
- Possibilitar a criação de uma secretaria administrativa por *campus* para se responsabilizar pelas atribuições dos departamentos.
- Possibilitar a criação de espaços e laboratórios multiusuários.
- Tornar a tomada de decisão mais ágil e proativa.
- Inovação e a mudança nas formas de pensar e agir no interior da instituição.
- Otimizar recursos por meio da organização e o agrupamento de atividades comuns.
- Estimular o aprimoramento dos processos administrativos e acadêmicos, visando à excelência.
- Promover o diálogo entre as unidades ligadas às atividades acadêmicas e administrativas.

- Ajustar as atividades acadêmicas e administrativas.
- Não sei responder.
- Outro: \_\_\_\_\_

25. Qual/Quais a(s) principais dúvidas com relação à estrutura sem departamentos?  
\*

- A definição do local de lotação de docentes e técnico-administrativos que atuam nos departamentos.
- A definição da representação docente nos colegiados de cursos.
- A composição do Conselho do Centro.
- O funcionamento dos núcleos de trabalho de ensino, pesquisa e extensão previstos na proposta de novo estatuto.
- A lotação dos docentes que ministram disciplinas para cursos oferecidos pelos dois Centros do *Campus*.
- A criação de uma secretaria administrativa por centro para se responsabilizar pelas atribuições dos departamentos.
- O fluxo e encaminhamento dos processos administrativos e acadêmicos na estrutura apenas com colegiados.
- A distribuição das responsabilidades entre a Direção de Centro e os Colegiados de Cursos.
- A incorporação de demandas específicas dos departamentos a um setor administrativo.
- Os critérios de distribuição de vagas para realização de concurso de docentes e técnico-administrativos.
- A responsabilidade pela oferta de disciplinas.
- A forma de distribuição de carga horária docente.
- Os critérios de afastamento para docentes.
- Outro: \_\_\_\_\_

26. Na minha percepção, considero como a estrutura organizacional mais adequada para o *Campus* de Alegre. \*

- Com departamentos, mesmo que de forma consultiva, como apresentada na proposta de novo estatuto.
- Sem departamentos, apenas de colegiados de cursos. Com
- departamentos, da forma como está atualmente.

## APÊNDICE D –

### Quadros-resumo dos testes de hipóteses dos dados dos docentes

Neste apêndice D, estão apresentados os resultados dos Docentes com a aplicação dos testes não paramétricos: Teste de Hipótese Qui-Quadrado de uma amostra (Quadro 1D) ; o Teste de Kumogolrov-Smimov de uma amostra (Quadro 2D); o Teste Mann Whitney com amostras independentes (Quadro 3D); o Teste de Kruskal-Wallis (Quadro 4D); e o Teste de Medianas (Quadro 5D).

**Quadro 1D:** Resumo do Teste de Hipótese Qui-quadrado de uma amostra - Docentes do CCAE e do CCENS.

Resumo de Teste de Hipótese					Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão		Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias de 8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da ocorrência com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.	9	As categorias de 19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias de 9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.	10	As categorias de 20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias de 10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,005	Rejeitar a hipótese nula.	11	As categorias de 21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	As categorias de 11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,007	Rejeitar a hipótese nula.	12	As categorias de 22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	As categorias de 12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.	13	As categorias de 23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,005	Rejeitar a hipótese nula.
6	As categorias de 13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,252	Retar a hipótese nula.	São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				
7	As categorias de 17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,055	Retar a hipótese nula.					
8	As categorias de 18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.					

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

**Quadro 2D:** Resumo do Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra – (Docentes - sem considerar por unidade).

Resumo de Teste de Hipótese				Resumo de Teste de Hipótese					
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão	
1	A distribuição de 8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da normal com média 4 e desvio padrão 0,668.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	9	A distribuição de 19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. é normal com média 4 e desvio padrão 1,254.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de 9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro. é normal com média 4 e desvio padrão 0,650.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	10	A distribuição de 20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. é normal com média 4 e desvio padrão 1,083.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de 10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. é normal com média 3 e desvio padrão 1,163.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	11	A distribuição de 21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos. é normal com média 4 e desvio padrão 1,258.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de 11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. é normal com média 3 e desvio padrão 1,193.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	12	A distribuição de 22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. é normal com média 5 e desvio padrão 0,627.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de 12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. é normal com média 4 e desvio padrão 1,450.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	13	A distribuição de 23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é normal com média 4 e desvio padrão 1,286.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
6	A distribuição de 13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais é normal com média 3 e desvio padrão 1,302.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.				
7	A distribuição de 17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES. é normal com média 3 e desvio padrão 1,198.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.	<sup>1</sup> Lilliefors Corrigido				
8	A distribuição de 18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. é normal com média 4 e desvio padrão 1,095.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.					

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

Quadro 3D: Resumo do Teste Mann Whitney com amostras independentes.

Resumo de Teste de Hipótese				Resumo de Teste de Hipótese					
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão	
1	A distribuição de 8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,781	Reter a hipótese nula.	8	A distribuição de 18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,102	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de 9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,948	Reter a hipótese nula.	9	A distribuição de 19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,086	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de 10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,125	Reter a hipótese nula.	10	A distribuição de 20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,507	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de 11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,128	Reter a hipótese nula.	11	A distribuição de 21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,856	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de 12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,087	Reter a hipótese nula.	12	A distribuição de 22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,207	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de 13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,824	Reter a hipótese nula.	13	A distribuição de 23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,116	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de 17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,113	Reter a hipótese nula.					

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

Quadro 4D: Resumo do Teste de Kruskal-Wallis com amostras independentes.

Resumo de Teste de Hipótese				Resumo de Teste de Hipótese					
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão		Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de 8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,781	Reter a hipótese nula.	8	A distribuição de 18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,102	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de 9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,948	Reter a hipótese nula.	9	A distribuição de 19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,086	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de 10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,125	Reter a hipótese nula.	10	A distribuição de 20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,507	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de 11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,128	Reter a hipótese nula.	11	A distribuição de 21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,856	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de 12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,087	Reter a hipótese nula.	12	A distribuição de 22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,207	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de 13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,824	Reter a hipótese nula.	13	A distribuição de 23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,116	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de 17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,113	Reter a hipótese nula.					

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

**Quadro 5D: Resumo do Teste de Medianas com amostras independentes.**

Resumo de Teste de Hipótese				Resumo de Teste de Hipótese					
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão		Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As medianas de 8. Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,811	Reter a hipótese nula.	9	As medianas de 19. Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,740	Reter a hipótese nula.
2	As medianas de 9. Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes		Incapaz de calcular.	10	As medianas de 20. Sinto necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na Universidade. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes		Incapaz de calcular.
3	As medianas de 10. Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,232	Reter a hipótese nula.	11	As medianas de 21. Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,936	Reter a hipótese nula.
4	As medianas de 11. Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,202	Reter a hipótese nula.	12	As medianas de 22. Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes		Incapaz de calcular.
5	As medianas de 12. Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,332	Reter a hipótese nula.	13	As medianas de 23. A estrutura sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,148	Reter a hipótese nula.
6	As medianas de 13. No meu departamento, o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,688	Reter a hipótese nula.					
7	As medianas de 17. Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,447	Reter a hipótese nula.					
8	As medianas de 18. Considero necessário discutir a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES. é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,232	Reter a hipótese nula.					

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

## APÊNDICE E –

### Quadros-resumo dos testes de hipóteses dos dados dos TAEs

Neste apêndice E, estão apresentados os resultados dos Técnico-administrativos em educação com a aplicação dos testes não paramétricos: Teste de Hipótese Qui-Quadrado de uma amostra (Quadro 1E); o Teste de Kumogolrov-Smimov de uma amostra (Quadro 2E); o Teste de Kruskal-Wallis de três amostras independentes (Quadro 3E); e o Teste de Medianas de três amostras independentes (Quadro 4E).

**Quadro 1E:** Resumo do teste de hipóteses Qui-Quadrado das respostas dos TAEs sem distinção das unidades CASES, CCAE e CCENS.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As categorias de Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	As categorias de Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	As categorias de Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
4	As categorias de Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
5	As categorias de Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensando para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
6	As categorias de No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,079	Reter a hipótese nula.
7	As categorias de Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
8	As categorias de Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,002	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
9	As categorias de Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
10	As categorias de Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
11	As categorias de Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
12	As categorias de Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
13	As categorias de A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? ocorrem com probabilidades iguais.	Teste Qui-Quadrado de Uma Amostra	,056	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

**Quadro 2E:** Resumo do Teste Kolmogorov-Smirnov para três amostras independentes (CASES, CCAE, CCENS).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES é normal com média 3 e desvio padrão 1,133.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegas dos cursos e da direção do centro é normal com média 4 e desvio padrão 1,055.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência é normal com média 3 e desvio padrão 1,022.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegas dos cursos é normal com média 3 e desvio padrão 0,989.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão é normal com média 4 e desvio padrão 1,189.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
6	A distribuição de No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais é normal com média 3 e desvio padrão 1,540.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
7	A distribuição de Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES é normal com média 3 e desvio padrão 1,240.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
8	A distribuição de Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES é normal com média 4 e desvio padrão 1,215.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

<sup>1</sup>Lilliefors Corrigido

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
9	A distribuição de Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica é normal com média 4 e desvio padrão 1,074.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
10	A distribuição de Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade é normal com média 4 e desvio padrão 0,916.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
11	A distribuição de Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos é normal com média 4 e desvio padrão 1,062.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
12	A distribuição de Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação é normal com média 4 e desvio padrão 0,873.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.
13	A distribuição de A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é normal com média 3 e desvio padrão 1,260.	Teste de Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000 <sup>1</sup>	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

<sup>1</sup>Lilliefors Corrigido

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

**Quadro 3E:** Resumo do Teste Kruskal-Wallis para três amostras independentes (CASES, CCAE, CCENS).

Resumo de Teste de Hipótese				Resumo de Teste de Hipótese					
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão		Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,324	Reter a hipótese nula.	8	A distribuição de Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,870	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de conhecimento sobre o nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,950	Reter a hipótese nula.	9	A distribuição de Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,165	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,089	Reter a hipótese nula.	10	A distribuição de Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,290	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,309	Reter a hipótese nula.	11	A distribuição de Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,570	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,120	Reter a hipótese nula.	12	A distribuição de Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,832	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,347	Reter a hipótese nula.	13	A distribuição de A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,564	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de Avalio o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,062	Reter a hipótese nula.					

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

**Quadro 4E:** Resumo do teste de medianas com três amostras independentes dos TAEs (CASES, CCAE, CCENS).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	As medianas de Avalie o seu conhecimento sobre o modelo de estrutura departamental atual da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,303	Reter a hipótese nula.
2	As medianas de Avalie o seu nível de compreensão do papel/função dos departamentos, dos colegiados de cursos e da direção do centro é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,651	Reter a hipótese nula.
3	As medianas de Considero que atualmente o departamento desenvolve suas funções com eficiência é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,173	Reter a hipótese nula.
4	As medianas de Percebo que os departamentos desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão de forma integrada com os colegiados de cursos é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,360	Reter a hipótese nula.
5	As medianas de Entendo que o modelo departamental atual precisa ser repensado para atingir os objetivos comuns de ensino, pesquisa e extensão é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,169	Reter a hipótese nula.
6	As medianas de No meu departamento/setor o interesse institucional tem prioridade sobre os interesses políticos e individuais é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,054	Reter a hipótese nula.
7	As medianas de Avalie o seu conhecimento sobre a proposta de novo estatuto da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,307	Reter a hipótese nula.
8	As medianas de Considero necessário discutir melhor a estrutura organizacional como está sendo apresentada no novo Estatuto da UFES é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,839	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
9	As medianas de Entendo que uma mudança na estrutura organizacional da universidade poderá trazer benefícios para a comunidade acadêmica é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,169	Reter a hipótese nula.
10	As medianas de Sinto a necessidade de uma estrutura organizacional que pense de forma coletiva para acelerar e tornar mais efetivas as atividades desenvolvidas na universidade é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes		Incapaz de calcular.
11	As medianas de Sinto necessidade de buscar mais informações sobre a estrutura sem departamentos é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,833	Reter a hipótese nula.
12	As medianas de Levando em conta a atividade fim (acadêmica) da UFES, qual o grau de importância institucional que você atribui à Coordenação de Curso de Graduação é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes		Incapaz de calcular.
13	As medianas de A estrutura organizacional sem departamentos poderá influenciar na sua atuação profissional? é a mesma entre as categorias de Unidade.	Teste de Mediana de amostras independentes	,616	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Fonte: Dados da Pesquisa - SPSS

## APÊNDICE F –

### Tabelas de correlação dos dados dos docentes e dos TAEs

As Tabelas 1F e 2F mostram a carga de variabilidade e a matriz rodada com Significância Unilateral dos resultados dos Docentes.

**Tabela 1F:** Contribuição de cada variável (questão) para cada fator medido (carga de variabilidade)

		Matriz de correlações <sup>a</sup>												
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Correlação	Q8	<b>1,000</b>	,550	,048	-,034	,080	,162	,315	,300	,066	,058	-,151	,209	,130
	Q9	,550	<b>1,000</b>	,137	,029	,100	-,040	,188	,418	,245	,204	-,045	,174	,195
	Q10	,048	,137	<b>1,000</b>	,633	-,565	,574	-,131	-,140	-,448	-,388	,244	-,232	-,009
	Q11	-,034	,029	,633	<b>1,000</b>	-,525	,405	-,113	-,053	-,414	-,366	,068	-,279	,150
	Q12	,080	,100	-,565	-,525	<b>1,000</b>	-,380	,197	,341	,774	,729	,038	,402	,074
	Q13	,162	-,040	,574	,405	-,380	<b>1,000</b>	-,028	-,126	-,395	-,273	,204	-,238	-,026
	Q17	,315	,188	-,131	-,113	,197	-,028	<b>1,000</b>	,172	,311	,225	-,279	,185	,030
	Q18	,300	,418	-,140	-,053	,341	-,126	,172	<b>1,000</b>	,426	,445	,120	,116	,093
	Q19	,066	,245	-,448	-,414	,774	-,395	,311	,426	<b>1,000</b>	,669	-,002	,277	,065
	Q20	,058	,204	-,388	-,366	,729	-,273	,225	,445	,669	<b>1,000</b>	-,017	,299	,069
	Q21	-,151	-,045	,244	,068	,038	,204	-,279	,120	-,002	-,017	<b>1,000</b>	-,022	-,017
	Q22	,209	,174	-,232	-,279	,402	-,238	,185	,116	,277	,299	-,022	<b>1,000</b>	,022
	Q23	,130	,195	-,009	,150	,074	-,026	,030	,093	,065	,069	-,017	,022	<b>1,000</b>

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

Nota: <sup>a</sup> Determinante > 0,3

**Tabela 2F:** Contribuição de cada variável (questão) para cada fator medido em Sig. unilateral

		Matriz de correlações <sup>a</sup>												
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23
Sig. (unilateral)	Q8		,000	,343	,387	,253	,087	,004	,005	,292	,315	,103	,039	,139
	Q9	,000		,126	,404	,202	,369	,057	,000	,019	,043	,354	,071	,050
	Q10	,343	,126		,000	,000	,000	,136	,120	,000	,000	,019	,025	,469
	Q11	,387	,404	,000		,000	,000	,172	,330	,000	,001	,284	,009	,104
	Q12	,253	,202	,000	,000		,001	,049	,002	,000	,000	,377	,000	,268
	Q13	,087	,369	,000	,000	,001		,407	,145	,000	,010	,043	,022	,414
	Q17	,004	,057	,136	,172	,049	,407		,074	,004	,029	,009	,060	,402
	Q18	,005	,000	,120	,330	,002	,145	,074		,000	,000	,157	,165	,218
	Q19	,292	,019	,000	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,493	,009	,294
	Q20	,315	,043	,000	,001	,000	,010	,029	,000	,000		,444	,005	,282
	Q21	,103	,354	,019	,284	,377	,043	,009	,157	,493	,444		,429	,445
	Q22	,039	,071	,025	,009	,000	,022	,060	,165	,009	,005	,429		,428
	Q23	,139	,050	,469	,104	,268	,414	,402	,218	,294	,282	,445	,428	

a. Determinante = 0,3

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

A Tabela 3F mostra a carga de variabilidade dos resultados do TAEs.

**Tabela 3F:** Contribuição de cada variável (questão) para cada fator medido dos TAEs

Matriz de correlações<sup>a</sup>

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q1	1,000	,577	-,017	,136	,346	,367	,386	,198	,476	,401	,136	,067	-,021
Q2	,577	1,000	-,013	-,154	,440	,191	,424	,093	,343	,434	,025	,067	-,050
Q3	-,017	-,013	1,000	,382	-,227	-,129	-,113	-,134	-,262	-,154	,135	-,039	-,120
Q4	,136	-,154	,382	1,000	-,249	,173	-,119	-,037	-,068	-,090	-,003	,068	-,250
Q5	,346	,440	-,227	-,249	1,000	,264	,503	,227	,621	,538	-,109	-,083	,012
Q6	,367	,191	-,129	,173	,264	1,000	,452	,216	,300	,119	-,083	,030	,111
Q7	,386	,424	-,113	-,119	,503	,452	1,000	,235	,385	,235	-,209	,034	,053
Q8	,198	,093	-,134	-,037	,227	,216	,235	1,000	,319	,118	,155	,252	,048
Q9	,476	,343	-,262	-,068	,621	,300	,385	,319	1,000	,669	,018	,234	-,142
Q10	,401	,434	-,154	-,090	,538	,119	,235	,118	,669	1,000	,020	-,008	-,148
Q11	,136	,025	,135	-,003	-,109	-,083	-,209	,155	,018	,020	1,000	,103	-,120
Q12	,067	,067	-,039	,068	-,083	,030	,034	,252	,234	-,008	,103	1,000	-,006
Q13	-,021	-,050	-,120	-,250	,012	,111	,053	,048	-,142	-,148	-,120	-,006	1,000

a. Determinante = ,018

Fonte: Resultado da Análise Fatorial (Dados da pesquisa) – SPSS

## APÊNDICE G -

### Produto Técnico Resultante de Dissertação

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES</b> <b>CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA</b>
---	---

<b>Proponente:</b>	<b>Josiléia Curty de Oliveira</b>
<b>Matrícula:</b>	<b>2016230045</b>

<b>Título:</b>	<b>RELATÓRIO ANALÍTICO DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA UFES <i>CAMPUS</i> DE ALEGRE</b>
----------------	---

<b>Instituição:</b>	<b>Universidade Federal do Espírito Santo</b>
<b>Alegre/ES - 2018</b>	

<b>PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA</b>		
<b>DADOS DO PROPONENTE</b>		
<b>NOME:</b> Josiléia Curty de Oliveira		
<b>DATA DA TITULAÇÃO:</b>		
<b>NACIONALIDADE:</b> Brasileira	<b>ESTADO CIVIL:</b> Casada	
<b>ENDEREÇO RESIDENCIAL:</b> Rua dos Espanhóis, 82		
<b>CIDADE:</b> Alegre	<b>ESTADO:</b> ES	<b>CEP:</b> 29500-000
<b>INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO:</b> Universidade Federal do Espírito Santo		
<b>DEPARTAMENTO:</b> Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul		
<b>CARGO:</b> Secretário Executivo		
<b>EMAIL PESSOAL:</b> josileiacoliveira@gmail.com		

## APRESENTAÇÃO

O Relatório Analítico da Percepção dos Servidores sobre a Reestruturação das Unidades Organizacionais da UFES – *Campus* de Alegre foi elaborado após intensa pesquisa para a dissertação de mestrado em Gestão Pública.

Trata-se, portanto, de um instrumento de apoio aos gestores do *Campus* com a finalidade de fornecer informações sobre as percepções dos servidores sobre a reestruturação das unidades organizacionais do *Campus*. Essas orientações estão relacionadas à implementação de uma estrutura com foco nos colegiados de cursos nas unidades acadêmicas do *Campus*.

O principal objetivo deste relatório analítico é fornecer subsídios para que a reestruturação das unidades seja executada de maneira padronizada, fortalecendo, assim, a capacidade institucional e a gestão administrativa e acadêmica da UFES – *Campus* de Alegre.

O presente documento traz análises e informações sobre o modelo departamental e não departamental com o objetivo de aproximar, ainda mais, os gestores públicos e a comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre dos debates e desafios, tendo por eixo a estrutura organizacional.

Ao final, apresenta-se o organograma com a estrutura de *Campus* avançado, com base na análise da percepção dos servidores e da pesquisa bibliográfica e documental como um produto a ser analisado, ajustado caso seja necessário, e, implementado.

## 1 INTRODUÇÃO

As universidades federais brasileiras passam por constantes transformações, resultantes das mudanças sociais, tecnológicas, políticas e econômicas do país. Várias reformas já aconteceram na educação superior, e atualmente, discute-se a necessidade de inovar a sua gestão administrativa, com o objetivo de torná-la mais ágil, flexível e eficiente, buscando atender as dificuldades gerenciais e organizacionais das universidades, e as demandas e paradigmas atuais, como a informatização, a interdisciplinaridade, a sociedade do conhecimento.

Um aspecto fundamental de flexibilidade e inovação da gestão universitária tem sido a exclusão do sistema departamental de suas estruturas. A estrutura departamental é apresentada como autoritária, não flexível, burocrática e materializada pela centralização de poder (GRACIANE,1982; FÁVERO, 2000; BANDEIRA, 2000).

Amarante et al. (2017) apontam que a estrutura departamental acarretou em objetivos administrativos e acadêmicos (de ensino, pesquisa e extensão) concomitantes e conflitantes, entre departamentos, colegiados de cursos, centro de ensino e administração central. O autor ainda destaca que os modelos tradicionais de gestão não incentivam a interdisciplinaridade e a indissociabilidade entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Diante dos impasses apresentados na gestão tradicional da educação superior, as universidades surgidas nas duas últimas décadas foram criadas sem a estrutura de departamentos. Outras, já passaram por um processo de reestruturação, adotando essa nova estrutura, como forma de buscar a desburocratização, a eficácia dos processos de comunicação e mais transparência administrativa.

### 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA (Contexto do Problema)

A Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), buscando adequar às novas demandas, elaborou uma proposta de atualização do seu estatuto e regimento geral, optando inicialmente pela estrutura sem departamentos, com foco nos colegiados de cursos.

Nessa proposta, ainda em período estatuinte, optou-se por apresentar uma estrutura sem departamentos. Destaca-se que, em processos como este, em que são formulados instrumentos que ditam as regras do funcionamento da instituição e dos processos decisórios, é necessário que as propostas sejam compartilhadas de forma efetiva com toda a comunidade acadêmica, o que poderá acarretar na facilidade de compreender, avaliar, planejar e até mesmo executar os processos de gestão.

Porém, muitas vezes, o compartilhamento e o debate destes instrumentos ficam a cargo somente da administração, sobretudo em *campus* situados no interior, cuja distância da administração central dificulta muitas vezes uma discussão formal ou visita in loco com o objetivo de averiguar as opiniões e as demandas da comunidade acadêmica.

Por isso, considerando a importância de aprofundar nesse assunto, foi possível chegar ao seguinte questionamento: qual a percepção dos servidores da UFES - *Campus* de Alegre quanto à estrutura departamental e a não departamental?

Nesse sentido, a presente pesquisa busca responder, no que se refere ao *Campus* de Alegre da UFES, aos seguintes questionamentos:

- ✓ Quais são as dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional com departamentos?
- ✓ Os servidores (docentes e técnico-administrativos em educação) estão cientes e entendem como seria a implementação de uma estrutura sem departamentos?
- ✓ Quais são as suas opiniões a respeito dessa nova estrutura?
- ✓ Os servidores estão adeptos à mudança ou apresentam empecilhos que podem impedir a implementação de uma nova estrutura organizacional?
- ✓ O modelo de gestão sem departamentos é o que mais se adequa aos desafios enfrentados pela gestão universitária da UFES – *Campus* de Alegre?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo desta pesquisa é analisar a percepção dos docentes e técnico-administrativos em educação sobre a implementação da estrutura organizacional sem departamentos na UFES – *Campus* de Alegre.

Para se atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Verificar se os servidores possuem conhecimento dos diferentes modelos de gestão - departamental e não departamental;
- ✓ Identificar as principais dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional, na percepção dos servidores;
- ✓ Investigar a aceitabilidade dos servidores com relação à implementação de uma estrutura sem departamentos na UFES – *Campus* de Alegre;
- ✓ Investigar a visão dos servidores sobre as contribuições da estrutura sem departamentos, caso essa seja implementada nas unidades do *Campus* de Alegre;
- ✓ Identificar as principais dúvidas com relação à estrutura sem departamentos;
- ✓ Propor um relatório analítico da percepção dos servidores sobre o sistema departamental e não departamental que sirva de base de informação para gestores e comunidade acadêmica do *Campus* de Alegre.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, um dos maiores desafios das universidades federais brasileiras consiste na reestruturação dos seus modelos organizacionais. O Ministério da Educação, por meio do Plano Nacional da Educação (PNE), baseia a distribuição orçamentária nos indicadores de desempenho das universidades, o que leva a necessidade de melhora na gestão administrativa e acadêmica das mesmas. Além disso, com a Lei de Diretrizes e Base (LDB 9394/1996), passou-se a exigir que as universidades federais se adaptem aos novos contextos da sociedade brasileira. Um aspecto fundamental, que promete trazer flexibilidade e inovação à gestão universitária, é substituição da estrutura departamental pela não departamental. A estrutura departamental, implementada pela Reforma Universitária de 1968 (Lei nº 5.540/1968), e atualmente adotada pela UFES, é apontada como burocrática e rígida.

Por isso, a UFES iniciou, em 2014, estudos para atualização do seu estatuto e regimento geral, na tentativa de adequar às novas exigências e tendo em vista que tais documentos já estão obsoletos. Apesar da atualização desses documentos terem sido iniciadas em 2014, o processo ainda se encontra em discussão, e até o

momento não houve nenhum tipo de visita no *Campus de Alegre* com o objetivo de averiguar as reais necessidades da comunidade acadêmica. A reunião ocorrida com a comunidade acadêmica do referido *Campus* foi apenas para apresentar a proposta já elaborada, com a estrutura não departamental, sem discutir suas possíveis implicações, e sem averiguar as reais necessidades da comunidade acadêmica.

Diante disso, ressalta-se a relevância deste estudo, pois o mesmo fornecerá a visão dos docentes e TAEs sobre o tema discutido, por meio de um documento orientador, que servirá para reflexões institucionais e para as discussões atuais sobre a estrutura organizacional e futura implementação de um novo modelo de gestão administrativa das unidades acadêmicas do *Campus* analisado.

Destaca-se que, embora a proposta de novo estatuto e regimento geral esteja sendo elaborada para toda a UFES, uma análise mais detalhada da real situação do *Campus de Alegre* torna-se necessária, considerando a especificidade do *Campus* que atualmente, acolhe dois centros de ensino em uma mesma estrutura física e setores administrativos, com o mesmo quantitativo de servidores técnico-administrativos.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CAMPUS DE ALEGRE

### 2.1 PERFIL DOS SERVIDORES

Apresentam-se, na Tabela 7, as informações dos respondentes com o objetivo de evidenciar as suas características relacionadas às categorias: grau de instrução, tempo de atuação na universidade e se possui alguma experiência com outro tipo de estrutura organizacional.

Tabela 7: Informações sobre o perfil dos respondentes

Variáveis	Total				Total Geral		
	Docentes		TAEs		n	%	
	n	%	n	%			
Total de Respondentes por categoria							
Escolaridade	Ensino Médio	-	-	3	5,1	3	2,3
	Graduação	-	-	8	13,6	8	6,1
	Especialização	-	-	30	50,9	30	22,9
	Mestrado	11	15,3	14	23,7	25	19,1
	Doutorado	61	84,7	4	6,8	65	49,6
Tempo de atuação em Universidade	Até 05 anos	10	13,9	28	47,5	38	29,0
	De 05 a 10 anos	29	40,3	16	27,1	45	34,4
	De 10 a 15 anos	18	25	4	6,8	22	16,8
	De 15 a 20 anos	7	9,7	2	3,4	9	6,9
	Acima de 20 anos	8	11,1	8	13,6	16	12,2
Experiência com outra estrutura organizacional	Sim	23	31,9	11	18,6	34	26,0
	Não	47	65,3	47	79,7	94	71,8
	Não sei	2	2,8	1	1,7	3	2,3

Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota: n= número de respondentes por categoria; %= porcentagem de respondentes por categoria.

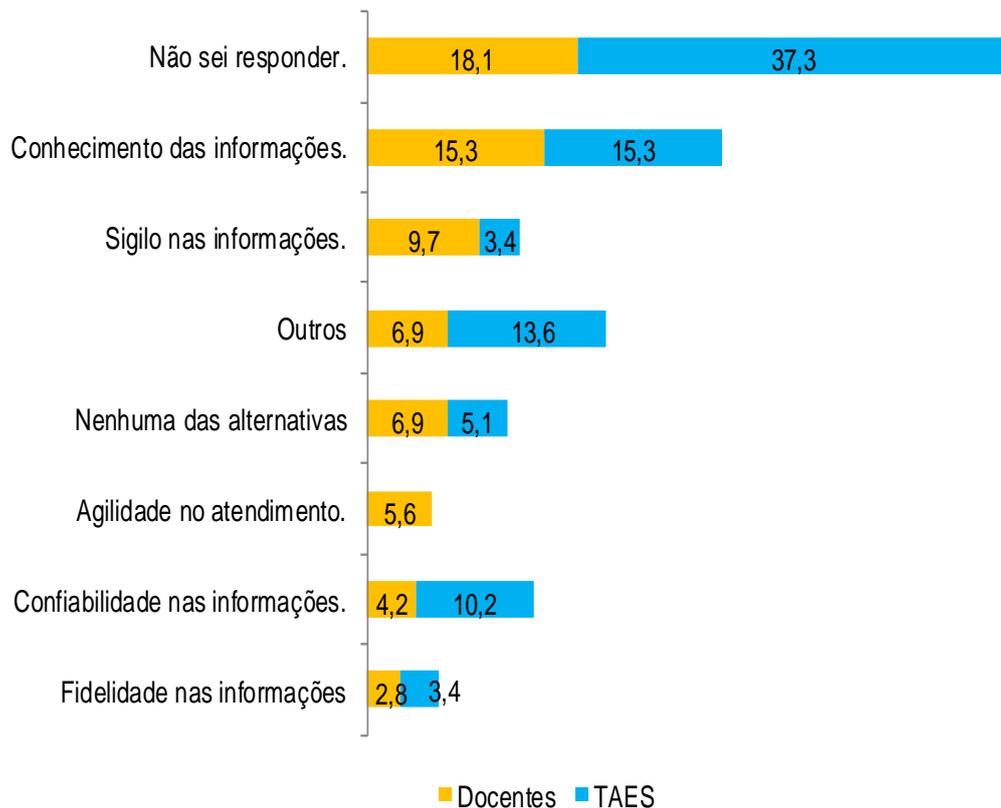
O *Campus* de Alegre possui aproximadamente 9 % do quantitativo de servidores efetivos ativos do quadro total de servidores da Universidade (UFES, 2018). São servidores com ótimo grau de escolaridade, e que estão em constante busca por qualificação; possuem um tempo adequado de atuação profissional, por a maioria está na instituição entre 01-15 anos e 26 % já possuem experiência com outra estrutura organizacional. Essas características oferecem aos gestores uma condição confortável para apresentar mudanças organizacionais visando melhorias e inovação da instituição.

## 2.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E SUAS EXPECTATIVAS QUANTO À ESTRUTURA DEPARTAMENTAL

A compreensão da dinâmica comportamental da Universidade se reveste de especial relevância para a análise da percepção dos servidores sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite à comunidade acadêmica, trazendo elementos fundamentais para entendimento e informações mais apuradas do reflexo do modelo de Gestão adotado pela Universidade.

A seguir, serão apresentados alguns desses dados com o objetivo de aprofundar a concepção sobre outras visões do modelo de gestão da UFES na vida profissional em que os servidores do *Campus* de Alegre encontram-se organizacionalmente submetidos (Figura 1G).

**Figura 1G:** Percepção dos servidores sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite.



Fonte: Dados da pesquisa.

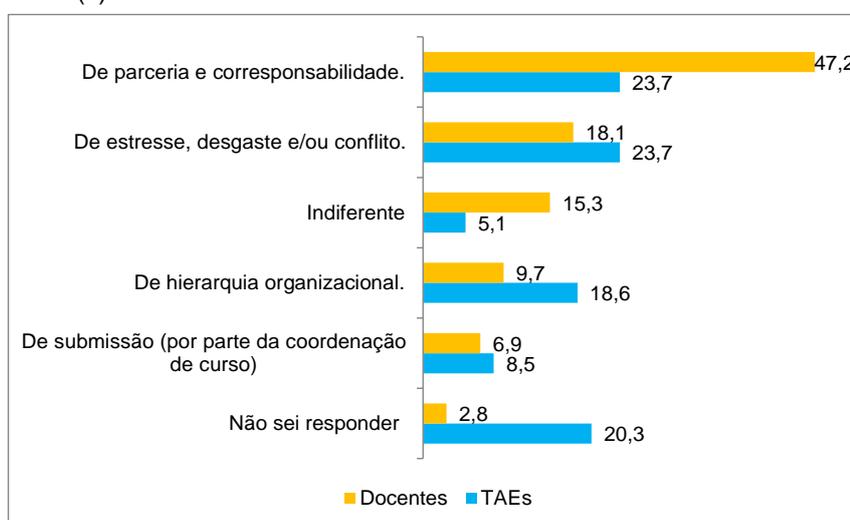
O estudo demonstrou que a maior parte dos servidores não sabe responder sobre o que a estrutura organizacional atual da UFES permite, dentre as características agilidade no atendimento, conhecimento, confiabilidade, fidelidade e

sigilo nas informações, por esse motivo pode-se destacar que a melhoria da Gestão da Universidade seja um desafio atual.

Outros comentários sobre a estrutura como sendo burocrática, centralizadora, corporativista, com o atraso no processo decisório, morosidade em toda a organização, necessitando de mudança também foram indicados pelos servidores.

A Figura 2G apresenta como está na percepção dos servidores sobre a relação organizacional entre coordenação de curso e departamentos.

**Figura 2G:** Percepção dos servidores referente à relação organizacional entre coordenação de curso e departamento(s).



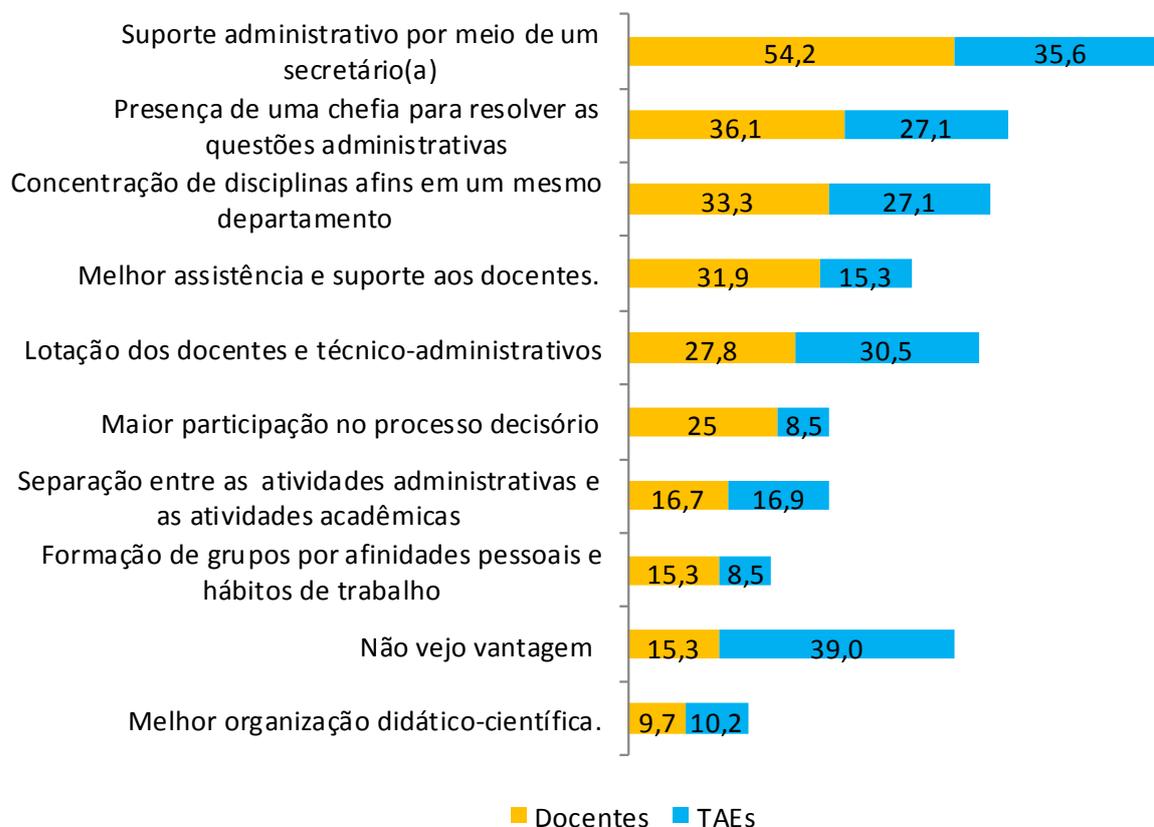
Fonte: Dados da pesquisa.

O maior percentual identificado pelos respondentes é de que a relação entre a coordenação de curso é de parceria e corresponsabilidade. Entretanto, é importante ressaltar que também foram identificadas a presença de estresse, desgaste e conflito na relação organizacional, o que pode ser explicada pela posição que o departamento ocupa na estrutura da universidade.

A compreensão do modelo de gestão universitária é essencial para o entendimento da capacidade que a instituição possui para desempenhar as atribuições que reconhece ter para com seu ambiente organizacional.

A Figura 3G apresenta a percepção dos servidores Docentes e TAES quanto às vantagens mais relevantes da atual estrutura organizacional com departamentos.

**Figura 3G:** Percepção dos servidores quanto às vantagens mais relevantes da atual estrutura organizacional com departamentos.



Fonte: Dados da pesquisa.

As vantagens indicadas pelos servidores são atribuições dos setores que podem ser redimensionadas e reorganizadas, de forma que as vantagens citadas na Figura 3G sejam contempladas em um novo modelo, porém de forma sistemática e impessoal, com a criação de secretarias unificadas, lotação de servidores nas unidades acadêmicas (Centros), adequação da estrutura-curricular, organização de núcleos interdisciplinares e maior autonomia às coordenações de cursos, dentre outros.

Outro aspecto fundamental a se destacar é que 39,0% dos TAEs não veem vantagem no modelo de estrutura departamental. Isso se justifica pelo fato de os TAEs estarem centralizados às decisões dos Colegiados (Conselhos Superiores, Conselhos Departamentais e Câmaras Departamentais). Na estrutura atual, os TAEs possuem uma pequena representação nos Conselhos de Centros e nos Conselhos Superiores, entretanto, não possuem representação nas Câmara Departamentais e nos Colegiados de Cursos.

As principais dificuldades apontadas pelos servidores estão demonstradas na Figura 4G.

**Figura 4G:** Dificuldades encontradas na atual estrutura organizacional segundo os Docentes e TAEs.



Fonte: Dados da pesquisa

As principais dificuldades apresentadas giram em torno da presença do corporativismo e de conflitos internos, acompanhados de problemas na comunicação interna e resistências à mudança e inovação. Esses fatores devem ser a prioridade dos gestores para se buscar soluções para esses problemas, visto que causa prejuízos a toda a organização.

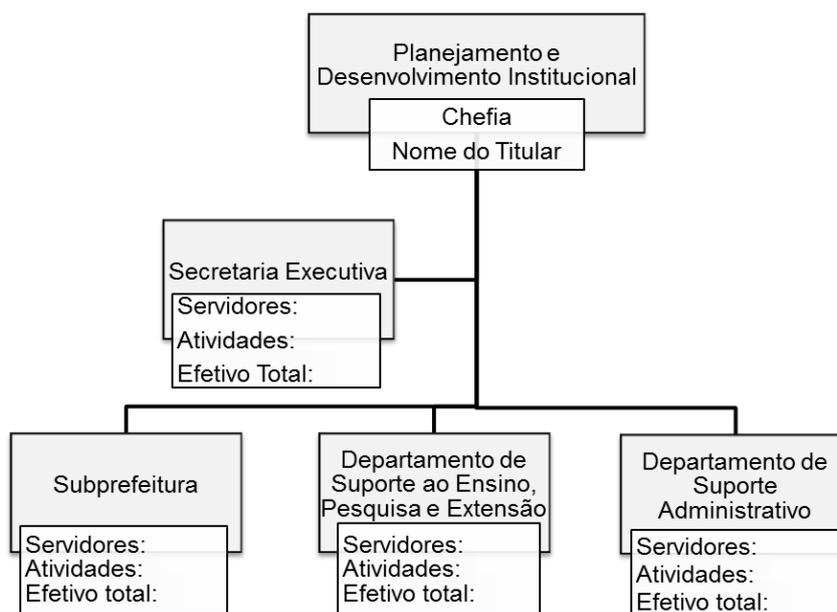
Cabe ressaltar que os gestores precisam mediar conflitos internos e externos à instituição, possibilitar que a comunicação seja eficaz e transparente, para que haja mudança, pois muitas resistências existem pela falta de informações.

Outro aspecto fundamental é a padronização e o alinhamento dos processos administrativos e acadêmicos, pois é a falta de padronização e informação que gera a lentidão na realização das atividades e o comprometimento e envolvimento dos servidores.

Cabe ressaltar que a falta de infraestrutura não foi indicada como as principais dificuldades, sendo indicada apenas por 10% entre as duas categorias. Esse aspecto, muitas vezes, é utilizado como empecilho para a tomada de decisões no *Campus*, entretanto, não deve ser considerado como uma dificuldade para a implementação de mudanças da gestão organizacional.

Outro fato relevante apontado nos resultados é a pouca experiência das chefias, indicados por 35,6 % dos TAEs, mais um motivo para os gestores da Administração Superior avaliar a competências dos servidores que exercem funções administrativas não eletivas no *Campus*, de modo a desenvolver ações estratégicas que promovam a definição de perfis adequados para a ocupação dos cargos, por meio de um funcionograma (Figura 5G), com o detalhamento das atividades/tarefas que compõem a função do qual se originou o setor no organograma (CURY, 2005).

**Figura 5G:** Modelo de funcionograma.



**Fonte:** Adaptado de Cury (2005).

### 3. PERSPECTIVAS, DÚVIDAS E EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES SOBRE A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS DE ALEGRE

O modelo discutido para inovação e flexibilidade das universidades se baseia numa estrutura com foco nos colegiados de cursos, conforme demonstrado por Pinheiro (2011). Na Figura 5G, estão os dados sobre a percepção dos Docentes e TAEs em relação às possíveis contribuições de uma estrutura sem departamentos para o *Campus* de Alegre.

**Figura 5G:** Contribuições para o *Campus* de Alegre, caso seja adotada a estrutura sem departamentos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Desde o início das conversas sobre a mudança da estrutura departamental para a não departamental, observaram-se muitas dúvidas, pelo fato de ser uma proposta nova, ainda desconhecida pelos servidores. Por esse motivo, com esta pesquisa, buscou-se elencar as principais dúvidas dos Docentes e TAEs com

relação à estrutura sem departamentos. Essas dúvidas estão apresentadas na Figura 6G.

**Figura 6G:** Principais dúvidas com relação à estrutura sem departamentos



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados pela aplicação do questionário corroboraram com os coletados na reunião da proposta de novo estatuto em junho de 2017. Os resultados permitem inferir que existe resistência pelo fato de os servidores não conhecerem o funcionamento da nova estrutura, principalmente com relação aos aspectos que tem relação direta com a sua atuação profissional, como os critérios de distribuição de vagas para concurso, responsabilidade pela oferta de disciplinas, local de lotação dos servidores e distribuição de responsabilidades, dentre outros apresentados

acima. No Quadro 1G, são apresentados alguns esclarecimentos e sugestões para as dúvidas apresentadas pelos servidores.

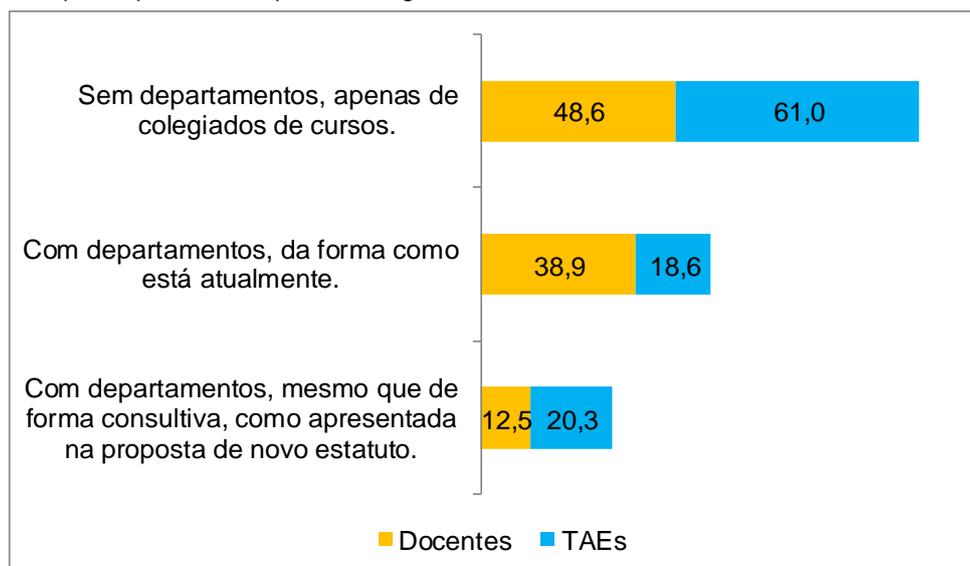
**Quadro 1G:** Esclarecimentos e sugestões para as principais dúvidas dos Docentes.

<b>Dúvidas</b>	<b>Esclarecimentos e Sugestões</b>
Os critérios de distribuição de vagas para realização de concurso de docentes e técnico-administrativos.	Estes deverão ser realizados mediante estudo analítico para verificar as reais necessidades da área, quando se tratar de Docentes e de setor, quando se tratar de TAE.
A responsabilidade pela oferta de disciplinas.	Esta ficará sob a responsabilidade do Colegiado de Curso.
A definição do local de lotação de docentes e técnico-administrativos que atuam nos departamentos	A lotação será na Unidade Acadêmica, ou seja, no Centro de Ensino. Sugere uma reorganização de lotação dos Docentes para que os mesmos sejam lotados no centro em que ministra maior carga horária para os cursos ofertados.
A distribuição das responsabilidades entre a Direção de Centro e os Colegiados de Cursos	Construir um manual com as atribuições e responsabilidades dos Centros, dos Colegiados e dos Setores Acadêmicos e Administrativos.
A forma de distribuição de carga horária docente.	Esta deverá ser decidida pelo Colegiado de Cursos, subsidiados pelo Centro.
A incorporação de demandas específicas dos departamentos a um setor administrativo.	Essas demandas serão absorvidas pela Coordenação de Gestão de Pessoas, pela Secretaria do Centro e pela Secretaria de Colegiados, conforme a especificidade de cada demanda.
A lotação dos docentes que ministram disciplinas para cursos oferecidos pelos dois Centros do <i>Campus</i> .	O docente deverá ser lotado no Centro em que ministra maior carga horária para o curso oferecido pelo Centro.
O fluxo e encaminhamento dos processos administrativos e acadêmicos na estrutura apenas com colegiados	Os setores administrativos e acadêmicos serão redimensionados e absorvidos pelas novas secretarias e setores. Sugere-se a criação de coordenações de Ensino, Pesquisa e Extensão para a organização desses processos administrativos e acadêmicos no <i>Campus</i> .
A definição da representação docente nos colegiados de cursos.	O docente far-se-á representante nos colegiados em que ministra maior carga horária de aulas.
O funcionamento dos núcleos de trabalho de ensino, pesquisa e extensão previstos na proposta de novo estatuto.	Esses núcleos poderão ser subsidiados pelas Coordenações de Ensino, Pesquisa e Extensão.
A criação de uma secretaria administrativa por centro para se responsabilizar pelas atribuições dos departamentos.	Não haverá necessidade da criação de uma secretaria administrativa, uma vez que o Centro já possui uma secretaria e uma seção de apoio administrativo. Sugere-se aumentar um servidor TAE para cada secretaria de Centro e um servidor TAE para a Coordenação de Gestão de Pessoas para absorver essas demandas.
Os critérios de afastamento para docentes	Já existe a Resolução nº 31/2012, que fixa normas e condições de afastamento para docentes. Esses critérios devem ser estabelecidos por centro de ensino. Para isso, sugere-se a criação de uma comissão por Centro para fazer o plano de capacitação e afastamento de docentes.
. A composição do Conselho do Centro	Essa composição deve ser realizada pelos três segmentos (docentes, TAE e discentes), conforme estabelecido no estatuto da Universidade. Sendo que entre os docentes, serão os coordenadores de colegiados de cursos de Graduação e de Pós-Graduação.

Nota: Elaborado pela autora.

Buscou-se também identificar qual a percepção dos Docentes e TAEs quanto à estrutura mais adequada para o *Campus* de Alegre. Se seria a departamental, da forma como está atualmente, se a sem departamentos, com foco nas coordenações de cursos ou se a com departamentos, apenas de forma consultiva, como proposto pela Comissão, na segunda versão do texto do novo estatuto (Figura 7G).

**Figura 7G:** Percepção dos servidores quanto à estrutura organizacional mais adequada para o *Campus* de Alegre.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados acima não deixam dúvidas que existe a possibilidade de implementação de uma estrutura sem departamentos para as duas unidades acadêmicas do *Campus* de Alegre. É possível inferir que mesmo com a presença de muitas dúvidas, talvez por falta de não conhecer a estrutura não departamental, muitos Docentes e TAEs optaram por manter a estrutura departamental.

Por isso, sugere-se que seja realizado um trabalho de conscientização nos três segmentos da comunidade universitária (Docentes, TAEs e Discentes), com o objetivo de informar sobre as mudanças ocorridas na estrutura das universidades nas últimas décadas, bem como da estrutura sem departamentos, sua importância e o significado de sua implantação para a UFES.

#### 4. PROPOSTAS PARA A NOVA ESTRUTURA COM BASE NOS RESULTADOS

A partir da análise da percepção dos servidores, foi possível identificar algumas aspirações com relação à estrutura organizacional para o *Campus*:

- ✓ Estrutura de *Campus* Avançado;
- ✓ Estrutura com foco nas Coordenações de Cursos de Graduação e de Pós-Graduação;
- ✓ Criação de Secretarias Únicas de Graduação e de Pós-Graduação por Centros de Ensino;
- ✓ Lotação de servidores em Unidades Acadêmicas (Centros de Ensino);
- ✓ Foco no Ensino, Pesquisa e Extensão;
- ✓ Fortalecimento dos setores para que haja padronização, alinhamento e mais agilidade dos serviços administrativos e acadêmicos prestados à comunidade acadêmica.

É importante ressaltar que para a implementação de uma nova estrutura organizacional é imprescindível as seguintes ações estratégicas:

- ✓ Elaborar um plano de ação estratégica para o *Campus*;
- ✓ Mapear e unificar os processos de gestão acadêmica e administrativa;
- ✓ Aprimorar os processos de gestão e institucionalização de tecnologia de informação;
- ✓ Promover o diálogo e interação entre as atividades fins e de apoio para ajustar as atividades acadêmicas e administrativas, visando melhorar a comunicação interna e externa;
- ✓ Promover a padronização e unificação do sistema e da base de informações internas e externas;
- ✓ Assessorar a revisão dos processos e procedimentos operacionais relacionados às atividades acadêmicas e administrativas.

Por esse contexto, foi possível propor um organograma de *Campus* Avançado para Alegre (Figura 8G) e criar o Departamento de Suporte ao Ensino, Pesquisa e Extensão e três coordenações para tratar dos assuntos administrativos e acadêmicos do ensino, da pesquisa e da extensão do *Campus*, tendo em vista que não existem setores para dar suporte a essas funções em Alegre. Esses setores podem servir de suporte da Pró-Reitoria de Graduação, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e da Pró-Reitoria de Extensão no *Campus*.

Para reorganização das demandas e redimensionamento das atribuições dos setores, sugere-se que as FGs dos chefes de departamentos sejam utilizadas para a criação dessas coordenações, secretarias e fortalecer os setores que atuam como setores complementares e que possuem maior demanda no *Campus*.

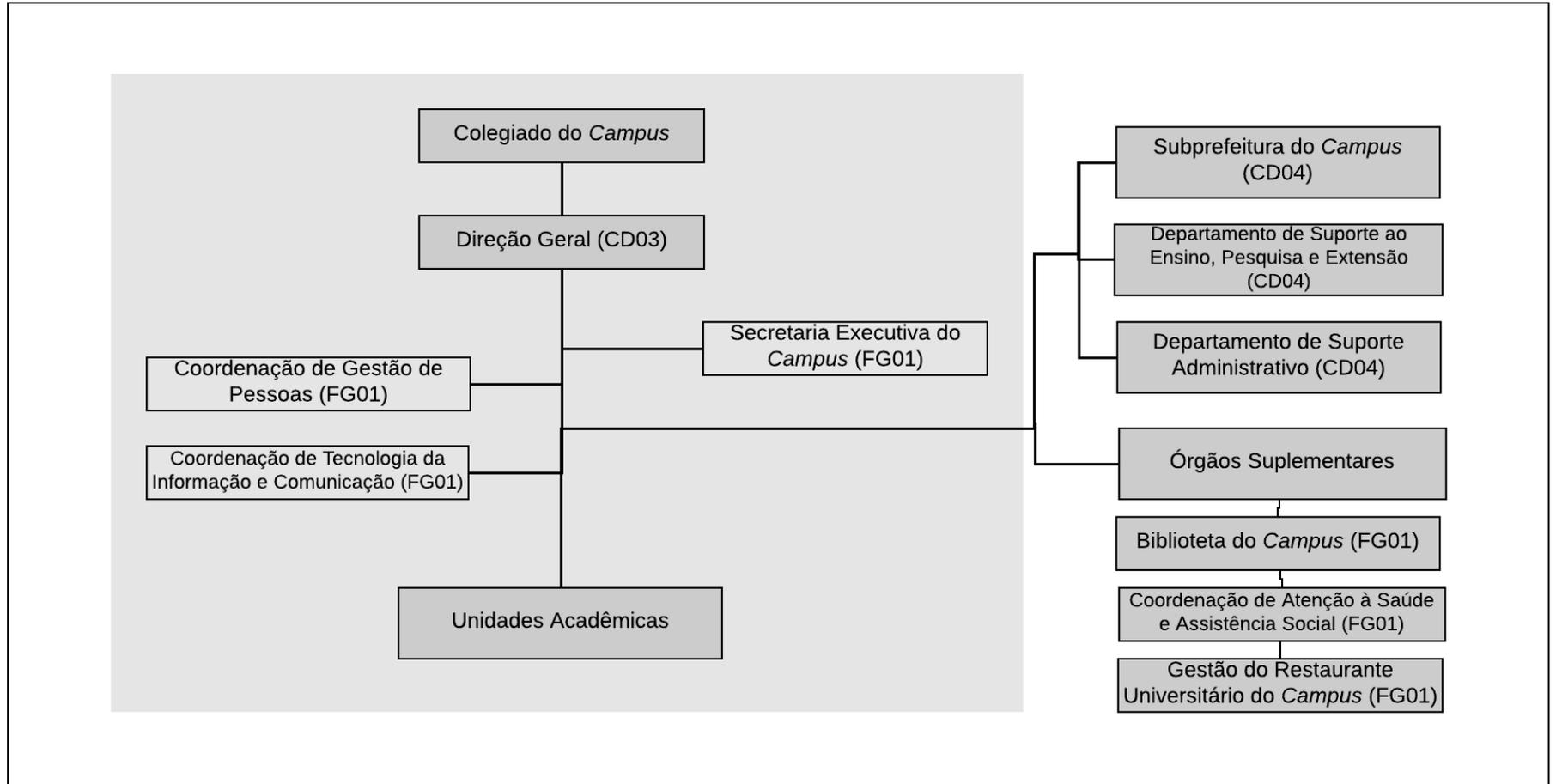
Nesse caso, propõe-se que as FG-01 das chefias dos departamentos sejam aproveitadas da seguinte forma: uma para a Secretaria Executiva do *Campus* (a ser criada); uma para a Coordenação de Gestão de Pessoas (atual SGP); uma para a Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação (atual STI); uma para a Coordenação de Atenção à Saúde e Assistência Social (atual SASAS); uma para a Biblioteca do *Campus* e uma para a Gestão do Restaurante; uma para cada coordenação de ensino, de pesquisa e de extensão (a ser criada); uma para o Gestor do Hospital Veterinário e uma para cada secretário de Centro, totalizando 12 FGs.

Sugere-se que a FG-03 do Gestor do Hospital Veterinário seja redirecionada para a criação da Secretaria Unificada de Pós-Graduação do CCAE e a FG-02 do secretário do CCAE seja redirecionada para a criação da Secretaria Unificada de Colegiados de Graduação do CCAE. Também a FG-02 do secretário do CCENS seja utilizada para a criação da Secretaria Unificada de Colegiados de Graduação do CCENS e a FG-03 da Biblioteca Setorial seja utilizada na criação da Secretaria Unificada da Pós-Graduação do CCENS.

Sugere-se que a FG-04 da Seção de Tecnologia da Informação seja redirecionada para a criação da Divisão de Estágios do *Campus* e a FG-04 da Seção de Atenção à Saúde e Assistência Social seja utilizada para a criação do Núcleo de Apoio Pedagógico e de Acessibilidade, estes dois setores serão alocados na Secretaria Única de Graduação. Propõe-se também a criação de uma Seção de Coordenação de Laboratórios com a FG-05 da atual Seção de Gestão de Pessoas e que a FG-06 da secretaria do Departamento de Medicina Veterinária seja alocada na Comissão de Ética em Pesquisa do CCENS. Ainda ficaram as três FG-07 das secretarias do Departamento de Engenharia Rural, do Departamento de Agronomia e do Departamento de Zootecnia.

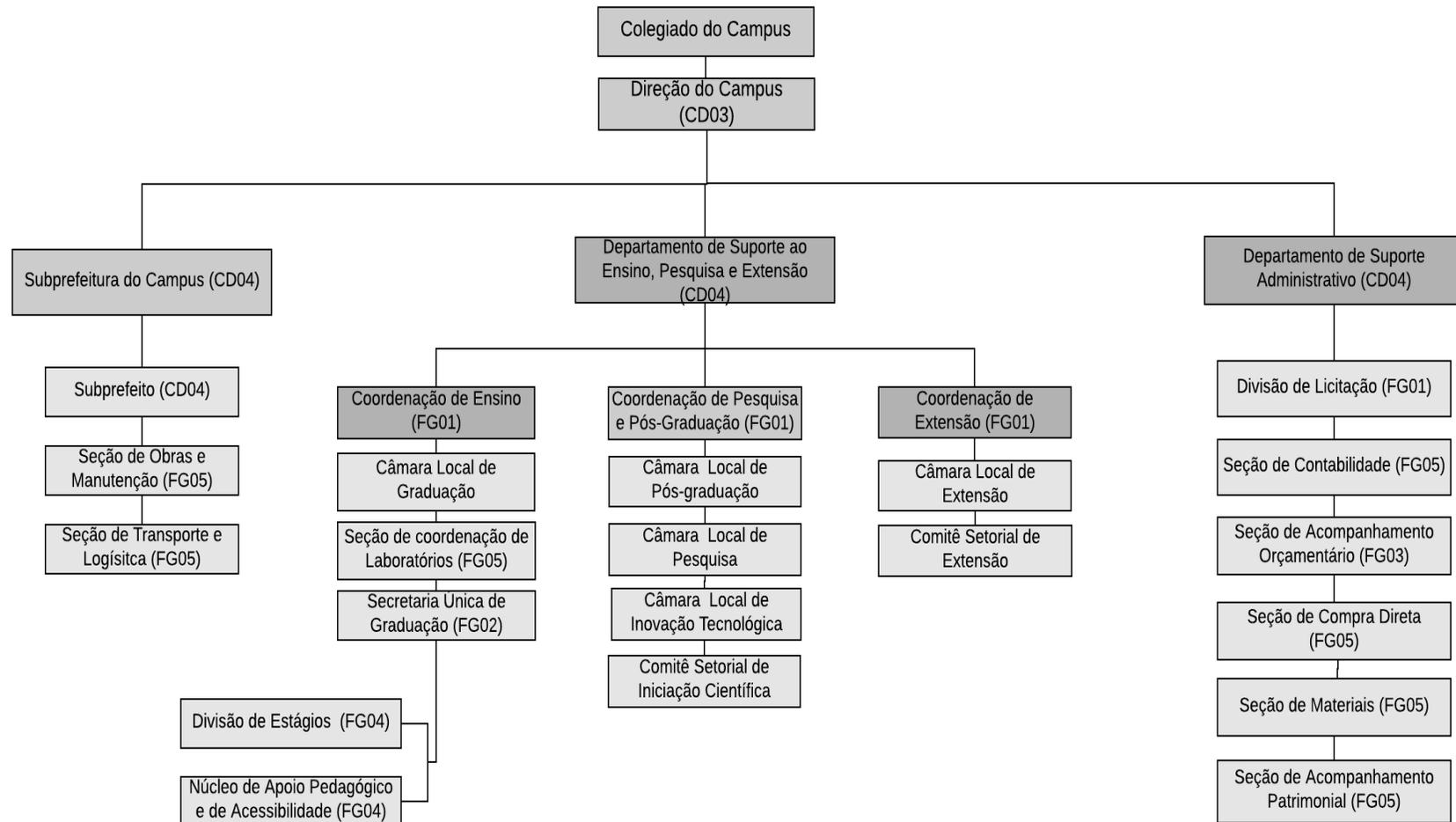
A Figura 8G apresenta a proposta de organograma de *Campus* avançado.

**Figura 8G:** Organograma de *Campus Avançado*.



A Figura 9G apresenta a continuação do organograma de *campus* avançado com o detalhamento dos setores administrativos.

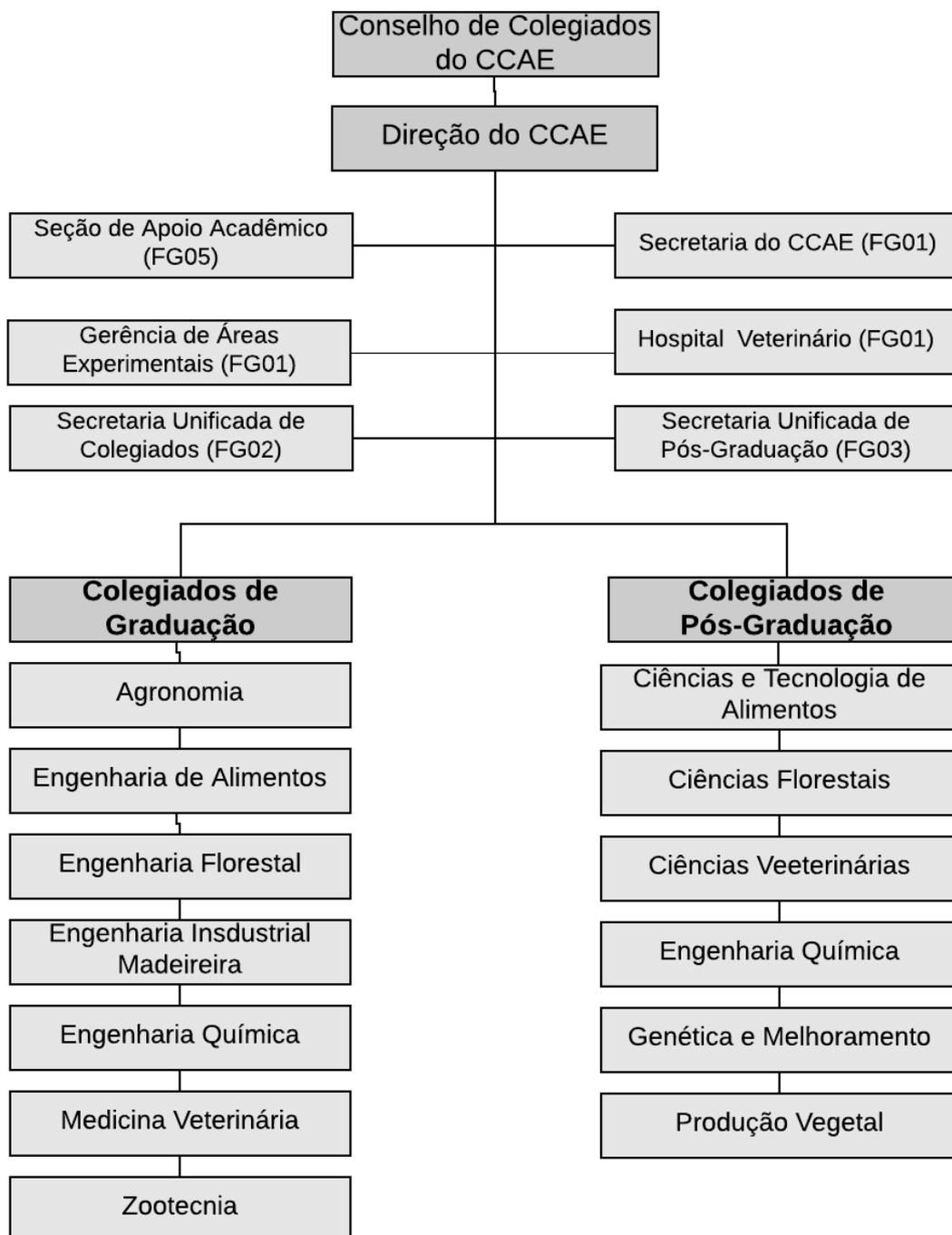
**Figura 9G:** Detalhamento dos Setores Administrativos (Continuação).



Fonte: Dados da Pesquisa.

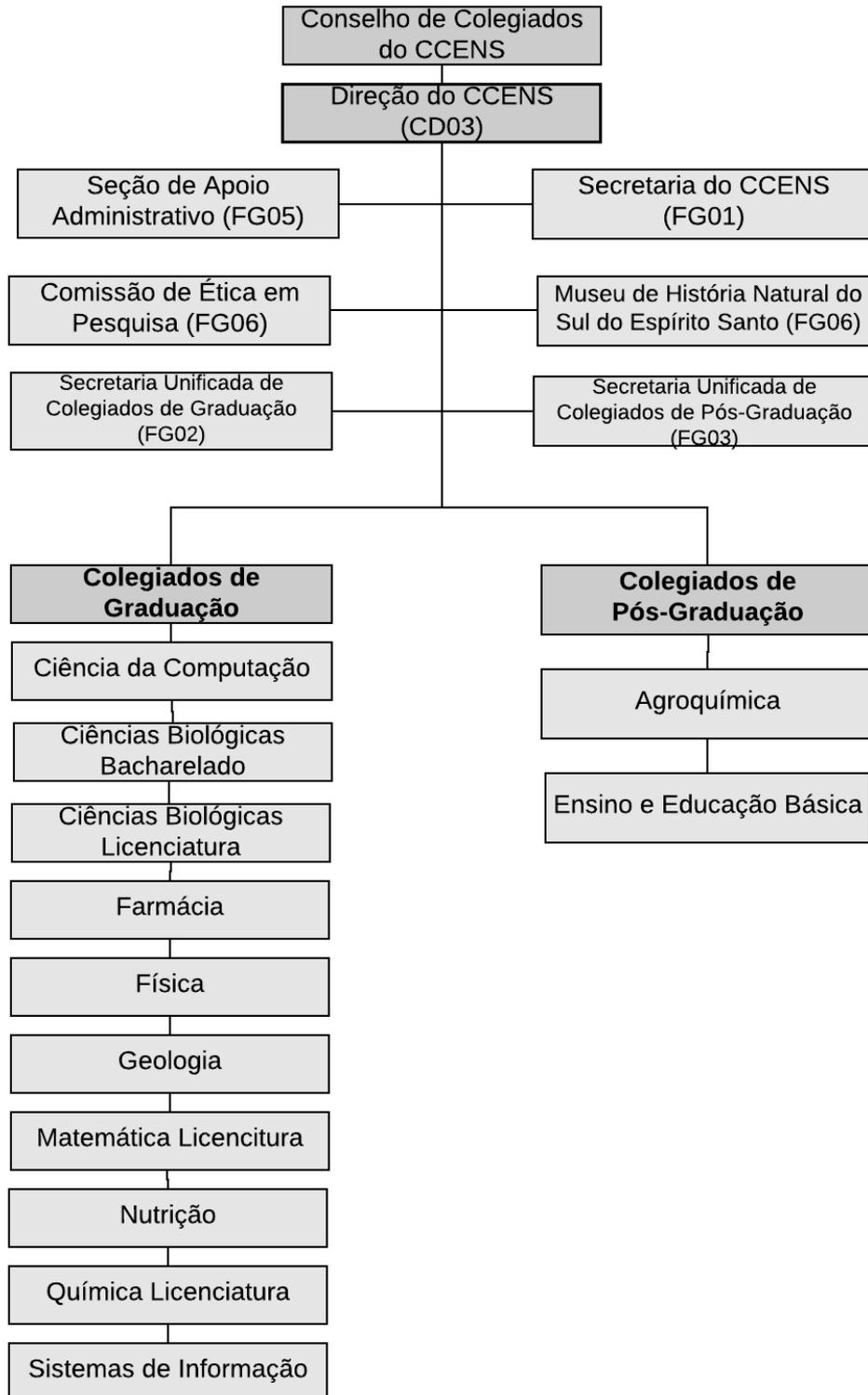
A Figura 10G mostra a proposta de organograma para o CCAE, conforme dados da pesquisa.

**Figura 10G:** Organograma do CCAE.



A Figura 11G mostra a proposta de organograma para o CCAE, conforme dados da pesquisa.

**Figura 11G:** Organograma do CCENS.



## REFERÊNCIAS

AMARANTE, J. M.; CRUBELLATE J. M.; MEYER JUNIOR, V. Estratégias em universidades: uma análise Comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão da Universidade na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 190-212, jan. 2017.

BANDEIRA, D. L. **Análise da eficiência relativa de departamentos acadêmicos: o caso da UFRGS**. 2000. 147 f. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CURY, A. **Organização e Métodos: Uma visão Holística**. 8 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

FÁVERO, M. L. A. Da cátedra universitária ao departamento: subsídios para discussão. In: Reunião Anual da ANPEd, 23, 2000, Caxambú. **Anais...** Caxambú – MG: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2000.

GRACIANI, M. S. S. **O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão**. Petrópolis: Vozes, 1982.

BRASIL. Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5540.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm)>. Acesso em: 20 de abril de 2017.

\_\_\_\_\_. Lei de Diretrizes e Bases nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 22 de maio de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). **Resoluções do Conselho Universitário**, Vitória. ES, 2018. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br/resolu%C3%A7%C3%B5es>>. Acesso em: 20 de março de 2018.