

Desdepartamentalização das instituições de ensino superior

ROBERTA DE SOUZA MATOS¹

IRINEU MANOEL DE SOUZA²

GABRIELA GUICHARD DE LIMA BECK³

Resumo

Este artigo tem como propósito dissertar sobre o cenário em que se encontra o tema relativo à departamentalização nas instituições federais de ensino superior (IFES). Sabe-se que o assunto vem sendo abordado com frequência nas reuniões da gestão, principalmente no que tange à possibilidade da extinção dos departamentos. A presente pesquisa classifica-se como qualitativa e descritiva. Em relação aos meios, é um estudo multicaso. Neste estudo, a coleta de dados deu-se por meio do envio, via e-mail, de questionário com perguntas abertas, além do uso de referências bibliográficas e documentais sobre o tema central desta pesquisa. Como técnica de análise de dados, foi utilizada a análise de conteúdo. Com esta pesquisa, foi possível verificar que algumas universidades extinguiram os departamentos de sua estrutura, outras já foram criadas sem esse conceito, outras ainda se encontram em fase de discussão sobre o assunto e, por fim, algumas aparentemente não cogitam essa mudança na estrutura.

Palavras-chave: Gestão universitária. Burocracia. Desdepartamentalização.

Remove the departmentalization of higher education institutions

Abstract

The purpose of this article is to discuss the situation regarding the departmentalization issue in the IFES - Federal Institutions of Higher Education. It is known that the subject is being approached frequently in the meetings of the management, mainly in what concerns the possibility of the extinction of the same ones. The present study is classified as qualitative. Regarding the ends, it is a descriptive

study. In relation to the means is a multicase study. In this study the data collection took place through the sending of a questionnaire with open questions and the use of bibliographical and documentary references on the central theme of this research. The content analysis was used as data analysis technique. With this research one can verify that some universities have extinguished the departments of its structure, others have been created without this concept, others are still in the discussion phase on the subject, and, finally, some apparently do not think this change in the structure.

Keywords: University management. Bureaucracy. Departments.

Eliminar la departamentalización de las instituciones de educación superior

Resumen

Este artículo tiene como propósito disertar sobre la situación en que se encuentra el tema relativo a la departamentalización en las IFES - Instituciones Federales de Enseñanza Superior. Se sabe que el asunto viene siendo abordado con frecuencia en las reuniones de la gestión, principalmente en lo que se refiere a la posibilidad de la extinción de los mismos. La presente investigación se clasifica como cualitativa. En cuanto a los fines, es un estudio descriptivo. En cuanto a los medios es un estudio multicase. En este estudio la recolección de datos se dio a través del envío vía e-mail de cuestionario con preguntas abiertas además del uso de referencias bibliográficas y documentales sobre el tema central de esta investigación. Como técnica de análisis de datos se utilizó el análisis de contenido. Con esta investigación se puede verificar que algunas universidades extinguieron los departamentos de su estructura, otras ya fueron creadas sin ese concepto, otras todavía se encuentran en fase de discusión sobre el asunto, y, por fin, algunas aparentemente no se plantean este cambio en la estructura.

Palabras clave: Gestión universitaria. Burocracia. Departamentos.

Introdução

Para Meyer Jr. (2014), as universidades exercem um papel fundamental na sociedade. Por essa razão, seu desempenho merece maior atenção de pesquisadores e praticantes da administração universitária. Este trabalho tem como objetivo verificar em que situação se encontram as instituições federais de ensino superior (IFES) no que tange à existência dos departamentos em suas estruturas. Sabe-se que esse é um tema bas-

tante discutido no âmbito da gestão do sistema universitário e que comporta diversas visões. Para complementar o presente estudo, fez-se uso de referência bibliográfica que conta a trajetória de uma IFES que extinguiu os departamentos de sua estrutura. Por fim, pretende-se debater sobre os prós e os contras desse possível cenário para as instituições acadêmicas.

De acordo com pesquisa realizada por Oliveira (2017), um dos motivos pelos quais se optou pelo fim da departamentalização nas IFES está relacionado à tentativa de diminuição da burocracia nos processos: a burocracia se instaura como racionalidade de gestão do poder, instituindo nas organizações um modelo de administração fundamentado em princípios, processos e produtos que viabilizam uma racionalidade de meios e fins, essencialmente, com as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos participantes, completa previsibilidade do funcionamento (OLIVEIRA, 2017).

Outro ponto abordado pelo autor é que o fim da departamentalização possui também como propósito o fim da dominação, bastante presente nas organizações universitárias: a dominação pode se caracterizar pela imposição de determinado projeto institucional, com relações de mando e subordinação por parte de seus membros, especialmente pela obediência à regra de alcance geral, característica do Estatuto e Regimento, que suplanta interesses individuais ou grupais, extinguindo ou criando estruturas, deslocando, aumentando, diminuindo ou extinguindo poder decisório, independente de oposição, e recompensando, punindo, acolhendo ou excluindo pessoas. Constituem-se, então, em culturas próprias nesses ambientes organizacionais educativos, que, de acordo com Hargreaves (1988, p. 187), “se concretizam de quatro formas: o individualismo, a colaboração, a colegialidade artificial e a balcanização”.

Oliveira (2017) chama a atenção para a chamada balcanização, a qual aborda uma reflexão sobre a constituição de grupos para a defesa de interesses no interior da organização:

A forma balcanizada da cultura dos professores, como outras, é definida por padrões particulares de interação entre docentes. Padrões que consistem, essencialmente, em situações nas quais os professores trabalham, não em isolamento.

to, nem com a maior parte dos seus colegas, mas antes em subgrupos mais pequenos, no seio da comunidade escolar (HARGREAVES, 1988, p. 240).

Para Agostinho (2003), é possível diagnosticar que o controle rigoroso de uma organização é impraticável. Tamanho é o número de relações – internas e externas dispostas por sistemas de comunicação capazes de conectar os mais distantes e diversos indivíduos – das quais é impossível saber os resultados de todas as interações e combinações possíveis. Cada vez mais os limites de uma ação gerencial clássica se tornam evidentes: dificuldade ou impossibilidade de planeamento e controle totais, limites cognitivos à racionalidade e mesmo o processo de complexificação do mundo.

Na prática, a proposta de extinção dos departamentos nas IFES se firma em um processo de empoderamento das unidades acadêmicas, o que fortaleceria sua autonomia, reconhecida pela reitoria, de modo que seriam capazes de decidir sua estrutura interna, fazendo desaparecer os departamentos, e a lotação do professor não se daria mais naqueles órgãos de gestão intermediária, mas sim nas unidades acadêmicas propriamente ditas (OLIVEIRA, 2017). O autor chama a atenção para a mudança na perspectiva do processo decisório da representação direta, da assembleia. A proposta apresentada para Universidade Federal de Alagoas (UFAL), campo onde foi desenvolvido seu estudo, teve como um de seus propósitos o término da instância de decisão nos departamentos e a criação de uma nova, a ser realizada no congresso de unidade. Para efetivação de tal proposta, foi instituída uma comissão, que propôs a criação de um novo estatuto para a universidade em questão.

Denota-se que a tendência presente na proposta da comissão foi introduzir a gestão democrática como princípio e prática na administração universitária, partindo-se do pressuposto de que o departamento de ensino é uma barreira quando o assunto são decisões que contemplem interesses de diversos grupos existentes nas unidades acadêmicas.

Nas palavras de Dias (2008, p. 164):

Este tipo de estrutura pode ser identificado com o tipo ideal de burocracia de Weber. É mais encontrada em administrações públicas e grandes empresas. São organizações que apresentam tarefas não muito complexas e que desenvolvem suas atividades em um ambiente sensível e estável [...]

A divisão de trabalho é rigorosa e minuciosa, com posições perfeitamente definidas [...]. Trata-se, portanto, de uma estrutura inflexível.

Como é possível verificar, o fim da departamentalização, pelo menos no que tange à UFAL, teve como propósito também a descentralização das decisões, a abertura da possibilidade de fim da estrutura rígida dos centros delimitados pelo estatuto. Diante da flexibilidade na organização de novas unidades acadêmicas, cenários mais plurais foram criados, e a possibilidade de quebra de nichos de poder hierarquicamente instituídos foi instaurada.

O presente estudo possui relevância acadêmica, pois se trata de um assunto importante para as IFES do país, tendo em vista ser um tema que circunda as reuniões de colegiados e conselhos nesse tipo de organização. Conforme citado anteriormente, este estudo se propõe a verificar a situação das IFES em relação ao cenário da extinção dos departamentos em suas estruturas com o propósito de elencar pontos positivos e negativos. Para realização do presente estudo, foram coletados dados de 21 universidades públicas federais do Brasil, sendo que, para alcance de tal finalidade, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: conhecer a estrutura de uma universidade federal que extinguiu os departamentos; conhecer quais IFES no Brasil optaram pelo fim do departamento em sua estrutura e quais não; elencar pontos positivos e negativos desse possível cenário. O presente artigo está estruturado da seguinte forma: esta introdução, buscando contextualizar o tema; logo após, é descrito o referencial teórico, o qual abordou os principais tópicos relacionados ao tema principal da pesquisa; a seguir, são explicitados os procedimentos metodológicos, os resultados e, por fim, as considerações finais.

Fundamentação teórica

Racionalidade, burocracia e poder

Para Prestes Motta (1981), burocracia possui uma composição social, cuja direção das atividades coletivas fica sob responsabilidade de um aparelho pessoal hierarquicamente organizado, o qual deve orientar suas atitudes e decisões com base em métodos racionais e critérios impessoais. Esse autor compreende a burocracia de três formas: como poder, como

controle e como alienação: “o modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio e consumo” (PRESTES MOTTA, 1981, p. 13). Ainda na visão do autor, a empresa burocrática tem como tarefa manter o controle social e a ordem.

Infere-se que o processo de hierarquização exerce um papel primordial na implementação da burocracia como um controle, instituindo uma relação de vigilância e de disciplinamento fundamental para que seja garantida a submissão do trabalhador. Já o funcionário que é ouvido e possui autonomia para desenvolver suas habilidades tem mais estímulo para permanecer motivado no ambiente corporativo do que aquele que só recebe ordens (PRESTES MOTTA, 1981). “O autoritarismo é a essência da gestão burocrática, sendo a burocracia uma forma de dominação e a dominação uma forma de poder” (FARIA, 2003, p. 164-165).

Para Ramos (1981), os servidores burocráticos possuem as seguintes características: alocam-se conforme uma rígida hierarquia administrativa, com competências rigorosamente predeterminadas, e estão submetidos a uma severa disciplina ou vigilância que geralmente se traduz em um código ou estatuto profissional. Denota-se então a chamada burocracia moderna, a qual se instaurou, sobretudo, como processo de despersonalização político-administrativa, atuando como fonte permanente de desintegração cultural e de desequilíbrio social.

Como um dos principais pilares da burocracia, encontra-se o princípio da racionalidade, que, de acordo com Margoto, Behr e de Paula (2010, p. 117), dá-se da seguinte forma:

O processo de racionalização, por si mesmo, acaba se configurando em dominação, no qual princípios impessoais, apego às regras, associação entre meios e fins se transformam em um novo formato de escravidão. A dominação, por sua vez, é considerada um tipo especial de poder, pois nela existe a necessidade de um fator legitimador e estabilizador para o seu exercício.

De acordo com os fundamentos da organização racional do trabalho, o homem deve submeter-se passivamente, como uma matéria, ou, em outras palavras, como uma máquina, à racionalização funcional elaborada pelo gestor, o qual, aparentemente, só considera aspectos formais da organização, como os que compõem um organograma e

uma hierarquia, e que tem em vista somente a satisfação das necessidades econômicas e financeiras (RAMOS, 2009). Conforme Tragtenberg (1980), racionalidade é uma teoria que traz em si condições de cristalização e petrificação, tanto das regras e normas no ambiente organizacional como do próprio indivíduo como operário. Para Silveira (2008), perante a carência de uma dinâmica intraorganizacional, os indivíduos da organização permanecem à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como decorrência brotam os sentimentos de estabilidade e de aversão a mudanças, que, ligados à ausência de preocupação com os resultados e à isonomia salarial, acabam pela deterioração da psique humana.

Contrariamente a esse cenário, seguem as palavras de Tôrres (2005, p. 194-195):

Devemos reconhecer a incompletude e a incerteza da realidade, bem como as múltiplas conexões entre os componentes dessa realidade. Examinar isoladamente um componente não faz sentido – é o reducionismo das partes. Devem ser examinados, também, os relacionamentos deste componente com os demais e com o global constituído por todos eles. Examinar somente o global sem examinar os seus componentes e os relacionamentos, também não faz sentido – é o reducionismo do todo.

Corroborando Tôrres (2015), Leitão (1993) destaca que a universidade é considerada uma organização complexa por sua condição de instituição especializada, com fins múltiplos e imprecisos, executora de tarefas diversificadas. Na opinião do autor, suas funções de ensino, pesquisa e extensão, embora interdependentes, demandam uma organização diferenciada e se relacionam com o ambiente externo à universidade. “Ela é, na realidade, do ponto de vista organizacional, a instituição de estrutura mais complexa da sociedade moderna” (LEITÃO, 1993, p. 69). O autor destaca a necessidade de desenvolver uma linha alternativa de estudo sobre a decisão organizacional que fuja do reducionismo clássico e aborde o processo em sua totalidade, com um conhecimento mais íntimo do sistema.

Diante desse cenário, cabe destacar o surgimento, com o intuito de se distanciar dos paradigmas mecanicistas característicos da adminis-

tração científica de Taylor, da teoria da complexidade, em meados da década de 1980 (AGOSTINHO, 2003), a qual Tórres (2005) defende que constitui um meio útil para a compreensão dos processos de inovação e autorrenovação. É uma nova forma de investigação das mudanças. É também uma ferramenta útil para entender as mudanças sociais no mundo, pois desafia as suposições convencionais de estabilidade natural, equilíbrio, processos lineares e previsibilidade (TÓRRES, 2005). Serva (1992) corrobora essa visão ao incitar que, embora estreitamente ligada à ordem, a organização não deve ser confundida com ela: a organização não pode ser reduzida à ordem, mesmo que comporte e produza ordem. A organização, enquanto disposição relacional, remete ao plano dinâmico da interação, sendo superior, desse modo, à ideia de ordem (SERVA, 1992). Quanto mais complexo um sistema for, maior será a sua capacidade de operar com a desordem.

Agostinho (2003) aborda quatro conceitos-chave definidores da teoria da complexidade – autonomia, cooperação, agregação e auto-organização – que se relacionam da seguinte forma: indivíduos autônomos, capazes de aprender e de se adaptarem, cooperam entre si, alcançando vantagens adaptativas. Esse comportamento tende a ser selecionado e reproduzido, até o momento em que esses indivíduos cooperativos se conectam constituindo um agregado que também passa a se comportar como um indivíduo, e assim por diante. Dessa forma, o sistema resultante se auto-organiza, fazendo emergir um comportamento global cujo desempenho também é analisado por pressões de seleção presentes no ambiente (externo e interno) (AGOSTINHO, 2003).

Outros propósitos dessa teoria são: atrair indivíduos com competências ressaltantes e admitir que tenham autonomia para utilizá-las, incitar o surgimento de um padrão de relações maioritariamente cooperativas, fazer com que as percepções individuais sejam reciprocamente compartilhadas, propiciando o aprendizado conjunto, e assegurar que o resultado das ações seja reproduzido aos atores e que estes sejam capazes de compreendê-lo e de adaptar seu comportamento. Em outras palavras, é garantir a eficiência e eficácia do feedback (AGOSTINHO, 2003).

A próxima seção tratará do tema gestão universitária e trará algumas contribuições dos principais autores sobre os impasses do sistema mecanicista e burocrático, predominante nas universidades.

Gestão universitária

A gestão universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão. À gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos desse setor, que são, principalmente, os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis (LOBO FILHO, 1998). Para Schlickmann (2013), a administração universitária pode ser conceituada, englobando o conceito de Stoner e Freeman (2000) e o conceito de universidade estabelecido pela LDB/1996 como: processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de formar quadros profissionais de nível superior, realizar pesquisa e extensão, bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHLICKMANN, 2013).

Para Rizzatti (2002), as universidades são organizações complexas. Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. Por ser uma instituição diferenciada, a universidade, em particular a pública, enfrenta a necessidade de romper com o atual modelo que a torna rígida, embora sejam difíceis as condições para enfrentar esse desafio, o qual requer transformações profundas em vez de ações superficiais, além de um intenso pensamento estratégico (SANTOS, 1999). De forma bastante abrangente, Andrews (1992) conceitua estratégia como o padrão de decisões de uma organização que define e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização. A formulação de estratégia, nesse sentido, descreve o salto da organização de uma fase para outra. Assim, o processo é encarado como de transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre mudança estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com Pessoa (2000), além da burocracia normal das instituições públicas, há outro impasse bem mais pernicioso nas universidades, que é a presença de alguns gestores excessivamente burocratas, cuja gestão se resume, exclusivamente, a exigir o cumprimento, a qualquer custo, das normas e regras estabelecidas e, em outras situações, a criar novas normas e procedimentos, contribuindo, assim, para atravancar mais e mais

os processos. Em muitas ocasiões, comportamentos dessa natureza têm inibido atividades criadoras, essenciais à prosperidade de toda e qualquer organização. Sendo assim, é percebido que, além das ameaças externas, a universidade é prejudicada em seu próprio interior por práticas obsoletas e dificuldades em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo cada vez mais complexo (TRIGUEIRO, 1999).

Sampaio e Laniado (2009, p. 154) atentam para a seguinte questão:

Há ainda a questão relacionada à renovação dos modelos administrativos da gestão universitária, que articulam polos opostos que se estendem desde as críticas ao extremo da burocratização, à fragmentação departamental na organização do trabalho e os mecanismos de participação e decisão colegiados, até a autonomia como princípio acadêmico-administrativo para melhorar a própria racionalidade administrativa, a eficiência na alocação dos recursos, na qualificação de pessoal, entre outros.

Para Meyer Jr. (2014), um dos pontos cruciais para a gestão universitária tem sido a inexistência de uma teoria própria para ela. E esse cenário tem motivado seus administradores a buscar conhecimento e práticas utilizadas no âmbito empresarial, no qual se concentra a essência das teorias administrativas. Na visão do autor, os motivos que justificam um desempenho fraco na administração das organizações acadêmicas se concentram no fato de essas abordagens administrativas não contemplarem elementos únicos das universidades, como a natureza humana da educação, o processo individual de aprendizagem e da aplicação do conhecimento, que demandam tecnologia múltipla e envolvem uma pluralidade de interesses (MEYER JR., 2014). Denhardt (2012) também corrobora essa visão ao defender a ideia de que, diferentemente da eficiência mecânica, fria e calculista do setor produtivo, na administração pública a gestão demanda uma conotação mais humana e alinhada a outros critérios presentes na atuação desta última.

Reforma universitária e estrutura departamental

No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições: criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de ensino superior previstos em lei,

obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; fixar os currículos dos seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes; estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão; fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do seu meio; elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes (BRASIL, 1996).

A autonomia universitária garante ainda às universidades as seguintes atribuições: criação, expansão, modificação e extinção de cursos; ampliação e diminuição de vagas; elaboração da programação dos cursos; programação das pesquisas e das atividades de extensão. “As instituições públicas de ensino superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996, s/p).

Mas nem sempre foi assim; a estrutura acadêmica das universidades anterior à reforma universitária de 1968 era bastante simples; basicamente era constituída por faculdades, e a matrícula era seriada, anual ou semestral, semelhante às estruturas dos colégios de ensino médio. No final da década de 1990, com a aprovação da nova LDB, Lei nº 9.394/1996, as estruturas das universidades foram ampliadas e flexibilizadas, tornando-as instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano (BRASIL, 1996).

Nesse período de mudanças para o sistema educacional, o ensino superior começou a se expandir. De maneira aleatória, podem ser elencados alguns momentos importantes da reforma universitária do Brasil no período de 1994 a 2002, principalmente em nível de graduação. Pode-se começar citando a cobertura do sistema de ensino superior, que, nesse período pesquisado, era de aproximadamente 7%, considerando a faixa etária de 18 a 24 anos. Tratava-se de uma das mais baixas taxas na Americana Latina. Somente o Brasil estabeleceu um aumento para 30% em 2011, ou seja, dez anos após a aprovação do Plano Nacional de Educação que ocorreu em janeiro de 2001 (SGUISSARDI, 2006).

Outro momento marcante foi a diversidade institucional que começou a se instaurar nesse período. Números mostram a evolução, pois, em 1994, havia um total de 851 IES: 127 universidades, 87 faculdades integradas e 637 faculdades ou instituições isoladas. Já em 2004 os números

saltaram para 2.013 IES, das quais 169 universidades, 107 centros universitários, 1.737 faculdades, faculdades integradas, faculdades tecnológicas e centros de educação tecnológica. Conseqüentemente, nesse período, também ocorreu um aumento no número de matrículas, resultante em 109% (SGUISSARDI, 2006).

Esse aumento no ensino superior se justifica parcialmente pela implantação de políticas públicas. A diversidade de políticas de expansão de vagas no ensino superior brasileiro tornou relativamente mais fácil o ingresso estudantil (HOFFMANN; NUNES; MULLER, 2019).

Como dito, o Brasil vivenciou, a partir da década de 2000, um intenso crescimento do ingresso estudantil nas IES por causa da execução de ações constantes em programas governamentais de incentivo, entre os quais se destacaram o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), criado em 1999; o Programa Expandir, de 2004; o Programa Universidade para Todos (ProUni), instituído em 2005; o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), estabelecido em 2006; o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que foi instituído em 2007; e a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criada em 2008 (SANTOS JR.; REAL, 2020).

Diante da expansão, também ocorreram mudanças estruturais. Atualmente, as universidades federais basicamente estão estruturadas em órgãos deliberativos centrais, órgãos executivos centrais, órgãos deliberativos setoriais e órgãos executivos setoriais. Os órgãos deliberativos centrais são formados pelo conselho universitário e o conselho de curadores; os órgãos executivos centrais são formados pela reitoria, vice-reitoria e pró-reitorias. As pró-reitorias acadêmicas coordenam as atividades de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão, enquanto as pró-reitorias administrativas desenvolvem atividades de planejamento, orçamento, recursos humanos, administração geral e infraestrutura. As pró-reitorias normalmente estão estruturadas em departamentos e coordenadorias administrativas. Os órgãos deliberativos setoriais são formados pelos conselhos das unidades, departamentos, colegiado de cursos de graduação e colegiado de cursos de pós-graduação. Os órgãos executivos setoriais são formados pelas diretorias de centros, chefias de departamentos, coordenadorias de cursos de graduação e coordenadorias de cursos de pós-graduação, sendo a comunidade universitária formada pelo corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente (SOUZA, 2009).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois analisou apenas os relatos obtidos das universidades pesquisadas, ou seja, não há dados numéricos para serem analisados neste estudo. Além disso, é classificada como um estudo de caso múltiplo, pois obteve mais de uma instituição como objeto de estudo.

Em relação aos fins, esta pesquisa é classificada como descritiva, já que, a partir das informações obtidas, buscou descrever a estrutura departamental de universidades brasileiras. Esse tipo de estudo tem como objetivo detalhar os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Como fonte de dados primários, foi utilizado o levantamento realizado com chefias das IFES, que contribuíram com essa pesquisa respondendo sobre tais instituições possuírem ou não departamentos em suas estruturas. Dessa forma, foi enviado um e-mail para a reitoria de 21 universidades públicas federais no Brasil com o objetivo de identificar a situação da universidade em relação ao tema da presente pesquisa.

Já como fonte de dados secundários, foram utilizados referenciais bibliográficos sobre o assunto abordado, destacando-se um estudo que apresenta a trajetória de uma IFES que extinguiu os departamentos de sua estrutura, além de outros também, que foram essenciais para o embasamento teórico deste artigo.

A técnica de análise dos dados utilizada foi a análise do conteúdo, já que este estudo analisou o conteúdo obtido por meio das respostas recebidas das universidades brasileiras. Para Hair Jr. *et al.* (2005), a análise de conteúdo coleta informações por meio da observação e verificação do conteúdo ou do texto escrito.

Resultados

Com base nas respostas coletadas nesta pesquisa, foi possível verificar a existência de um cenário bastante diferenciado, o qual contempla IFES que extinguíram os departamentos de sua estrutura, outras que já iniciaram sem os departamentos, bem como instituições que demonstraram estar em fase de estudo do processo, além das que aparentemente demonstram nem considerar essa hipótese. Tratando mais propriamente das que não possuem departamentos em suas estruturas, é possível verificar

que não existe um padrão no que diz respeito à nomenclatura dos setores que substituem o departamento, apesar de prevalecer as chamadas unidades acadêmicas. Outro ponto que foi verificado é que existem universidades que possuem mais de um *campus*, as quais apresentam departamentos em alguns e em outros não. Diante das 21 universidades que compuseram a amostra, 11 possuem departamentos em sua estrutura, 8 não possuem e 2 unidades mantêm a estrutura híbrida, conforme apresentado na Tabela.

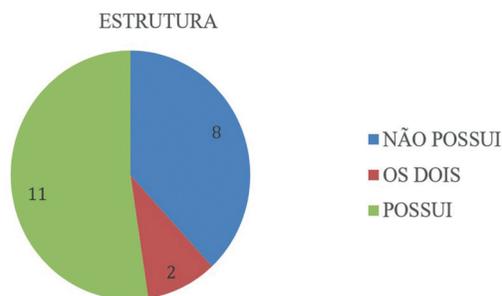
Tabela – IFES e suas estruturas.

INSTITUIÇÃO	ESTRUTURA
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC (UFABC)	NÃO POSSUI
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO (UNIVASF)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ - UNIFEI (UNIFEI)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFPA)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO (UFOP)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP)	OS DOIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)	OS DOIS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE (FURG)	NÃO POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO (UFMTM)	POSSUI
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)	POSSUI

Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Já no Gráfico, estão os resultados coletados na pesquisa:

Gráfico – IFES e suas estruturas.



Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Como exemplo de IFES que não possui departamentos em sua estrutura, há a Universidade Federal do Vale do São Francisco, que se estrutura da seguinte maneira, de acordo com a pró-reitora de ensino:

Há dois conselhos: Conselho Universitário e o Conselho de Curadores. Acrescentam-se as Pró-Reitorias de: Ensino, Pesquisa, Extensão, Assistência Estudantil, Planejamento e Desenvolvimento Institucional, de Gestão e Orçamento - Algumas Secretarias e Assessorias. E as instâncias dos Colegiados de Cursos de Graduação e Pós-Graduação (UNIVASF, 2019, s/p).

Já para Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, a estrutura se baseia em unidades acadêmicas, as quais são denominadas da seguinte maneira:

I - Instituto de Desenvolvimento Rural; II - Instituto de Ciências Exatas e da Natureza; III - Instituto de Engenharias e Desenvolvimento Sustentável; IV - Instituto de Ciências da Saúde; V - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas; VI - Instituto de Humanidades; VII - Instituto de Linguagens e Literaturas; VIII - Instituto de Humanidades e Letras do Campus dos Malês. São Unidades Especiais da Unilab: I - Instituto de Educação a Distância (UNILAB, 2019, s/p).

Os cenários identificados nas universidades descritas reforçam o que foi sancionado pela Lei nº 9.394/1996, a qual concedeu à universidade autonomia para gestão de sua estrutura, incluindo sua nomenclatura, sendo que é em função disso a ocorrência de nomes diferentes para os órgãos, sem o estabelecimento de um padrão. Como exemplos de universidades que extinguíram os departamentos de sua estrutura também podem ser citadas a Universidade Federal do Pará, a Universidade Federal do Rio Grande e a Universidade Federal de Itajubá.

É possível dizer que a Universidade Federal de Alagoas foi pioneira ao extinguir seus departamentos, dando origem a uma nova estrutura organizacional. O estatuto aprovado pela Portaria do MEC nº 4.067, de dezembro de 2003, estabeleceu critérios para que um centro ou departamento pudesse se tornar uma unidade acadêmica. Atualmente, compete às unidades acadêmicas, que são organizadas por área de conhecimento,

desenvolver as atividades de ensino, pesquisa e extensão, administrando-as de modo autônomo sob a supervisão geral da reitoria e de acordo com as diretrizes emanadas do conselho universitário (UFAL, 2019). Apesar da aprovação do estatuto pelo Ministério da Educação, as novas unidades só foram criadas após três anos e às custas de uma negociação difícil entre a reitoria e os proponentes dessas novas unidades (OLIVEIRA, 2017).

Esse fato corrobora a contribuição elencada por Santos (1999), que enfatiza que, apesar de ser necessário o rompimento do atual modelo burocrata na universidade, especialmente a pública, esse movimento contém condições desafiadoras e complicadas, pois exige mudanças profundas na cultura e no pensamento estratégico de todos os envolvidos na situação. Ademais, Freire (1987) já declarava que tudo aquilo que enseja uma nova mentalidade e faz com que as organizações, em suas práticas cotidianas de gestão de pessoas, denotem um propósito transformador, na maioria das vezes é suprimido, censurado, negado e rotulado como indesejável.

Tomando como base a pesquisa realizada por Oliveira (2017), é possível compreender as causas resultantes no fim da departamentalização na UFAL, por meio de dois principais motivos: o primeiro diz respeito ao fato de que, para a pró-reitoria de graduação, deve haver privilégio ao colegiado do curso em detrimento do departamento, pois se argumenta que o departamento dificultava a ação do colegiado em decorrência de defesa de interesses corporativos; o segundo relaciona-se com os prejuízos políticos sofridos pelos departamentos menos empoderados, os quais dependiam de outras unidades administrativas na relação com a gestão central. Hargreaves (1988, p. 187) denuncia essas situações ao proclamar a existência, nesse contexto, de quatro características principais: o individualismo, a colaboração, a colegialidade e a balcanização. Pessoa (2000) também salienta como um desafio a ser superado, nesse contexto, a presença de gestores excessivamente burocratas, cuja gestão se resume, quase que totalmente, a exigir o cumprimento, a qualquer custo, das normas e regras estabelecidas e, em outras situações, a criar novas normas e procedimentos, contribuindo, dessa forma, para atravancar ainda mais os processos.

Por meio da soma daqueles dois importantes argumentos, resultou a proposta inovadora abordada no presente estudo, ou seja, de reformulação na estrutura do estatuto, ampliando-se as cadeiras no colegiado superior (CONSUNI) e extinguindo-se uma estrutura administrativa nascida na ditadura militar (OLIVEIRA, 2017). Dessa forma, os grupos internos

foram atrás de um lugar no conselho superior, com o intuito de viabilizar seus interesses, mudança que deveria ser seguida de uma modificação na cultura organizacional também, uma vez que tornaria o processo decisório mais complexo, já que mais atores seriam alçados a participar desse processo, trazendo para o jogo político suas próprias demandas. Para o autor, a maior relevância em tal reformulação estrutural foi o clima criado pelos gestores e seu corpo de auxiliares na constituição de um momento favorável ao rompimento com uma estrutura administrativa que há décadas estabeleceu o reforço à cultura organizacional da fragmentação das ações (departamento-colegiado) e concentração de poder (nas poucas direções de centro) (OLIVEIRA, 2017).

Lobo Filho (1998) enfatiza a importância do papel da gestão universitária no gerenciamento de sua estrutura, que nada mais é do que a obrigação de otimizar os meios para produzir os serviços típicos desse setor, que constituem serviços educacionais, serviços à comunidade e desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis.

Esta coleta de dados também teve como propósito verificar se o assunto tem sido discutido no âmbito da gestão dessas universidades, e as respostas foram as mais variadas, as quais denotaram um cenário de incertezas sobre a real necessidade de extinguir os departamentos. Por outro lado, foi possível verificar, com base nas respostas dos gestores que fazem parte das instituições que extinguiram os departamentos, que existe, nesse cenário, um forte propósito em reduzir o nível da burocracia dentro das universidades. Alguns gestores informaram que propostas já foram criadas e estudadas, porém não colocadas em prática. Esse argumento também é defendido por Prestes Motta (1981), ao incitar que o modelo burocrático conduz o indivíduo ao vazio e à alienação, e por Ramos (1981), que também alega que esse modelo atua como fonte permanente de desintegração cultural e de desequilíbrio social.

Em relação ao último objetivo específico deste estudo, que é elencar os pontos fortes e fracos do possível cenário de uma estrutura mais enxuta e sem departamentos, foi possível verificar que o objetivo em comum da gestão das IFES que extinguiram ou já iniciaram suas atividades sem o chamado departamento é justamente abolir ou, pelo menos, reduzir o máximo possível as práticas burocráticas predominantes no serviço público. Diante dessa possibilidade, uma maior autonomia é concedida aos setores que compõem a estrutura da instituição, acarretando a celeridade

dos processos. Não se deve deixar de destacar o incentivo à inovação e à criatividade em um ambiente predominantemente autônomo. Prestes Motta (1981) destaca esse processo, ao defender que o funcionário que é ouvido e incitado a participar das decisões organizacionais, com base em uma maior autonomia para desenvolver suas habilidades, tem maior estímulo para se manter motivado no ambiente corporativo em comparação àquele que somente recebe ordens.

Outro fator citado é o extermínio da chamada “balcanização”, em que a autoridade que compete à chefia do departamento muitas vezes se perde no meio de práticas de patriotismo, já consagradas na imagem do funcionamento da gestão pública. Percebe-se que a ideia é diminuir a pirâmide de hierarquia, na defesa por uma gestão mais democrática e plural. Essas possibilidades compreendem alterações tão significativas no interior de uma universidade, que foi possível perceber claramente que o tema vai e volta das reuniões de conselho. Aspectos como redução da hierarquia, maior participação dos servidores nas decisões estratégicas, maior visibilidade dos atos são comumente passíveis de questionamentos, aos quais, muitas vezes, gestores não estão adeptos a se sujeitar. Não restam dúvidas de que esse processo demanda um esforço muito grande e, principalmente, exige que diversas pessoas, de diversos setores dentro da instituição, estejam de acordo com tal mudança. Caso contrário, por ser um tema que comporta uma série de incertezas, pode ficar para um segundo plano na lista de prioridades.

Apesar da viabilidade de eleição de diversos fatores positivos para esse cenário, a instituição dele também acarreta muitos desafios que podem trazer para a gestão situações constrangedoras. Tais mudanças vêm concomitantemente com diversas incertezas, conflitos, atritos entre os envolvidos, além de receios e apreensão. Uma possível redução na hierarquia incidirá em maior publicidade dos atos, sendo que o comprometimento dos envolvidos deve ser extremamente sólido, principalmente pela necessidade de combater as resistências e controvérsias.

Considerações finais

Conforme citado anteriormente, a trajetória para implantar a desdepartamentalização na estrutura das IFES requer motivação da maioria da comunidade universitária, principalmente por ser uma alteração que modi-

ficaria em grande parte a rotina da instituição. Os resultados encontrados nesta pesquisa foram bastante divididos: 11 universidades ainda mantêm os departamentos, 8 não mais e 2 utilizam estrutura híbrida.

Ademais, assim como se verificou uma aprovação satisfatória desse cenário nas IFES que extinguíram os departamentos, também se constata que, para as demais instituições, o tema é pouco relevante. Contudo, como cada universidade possui autonomia para se estruturar, infere-se que os cenários permanecerão diferentes por bastante tempo. Também em função dessa autonomia, pode-se concluir que provavelmente nunca se estabelecerá um padrão, pois em todos os casos ficará a critério da gestão de cada universidade decidir que tipo de estrutura manter em seu âmbito organizacional.

Apesar da autonomia citada, muitas instituições preferem manter seus modelos burocráticos e por vezes engessados dentro da universidade. A aversão à mudança faz com que a possibilidade de aderirem à desdepartamentalização seja mínima ou inexistente, impossibilitando, assim, de usufruírem das vantagens que esse novo cenário poderia gerar para a instituição, vantagens essas já citadas anteriormente no decorrer deste estudo.

É compreensível que aumentar a participação das pessoas no processo decisório é de fato um processo que denota medo e incertezas nos indivíduos envolvidos, principalmente naqueles que são detentores do poder. Entretanto, a redução da hierarquia incidirá em maior publicidade dos atos e ausência da chamada “balcanização”, processo comumente usado no âmbito da administração pública. Vale ressaltar que estruturas mais enxutas contribuem para a economia no atendimento e no serviço público, visto que é possível reduzir diversos processos e etapas. De fato, essas melhorias devem servir como pilares para a construção de motivações no âmbito das esferas de decisões.

Por fim, conclui-se que tal mudança na estrutura de uma IFES é um processo complexo e delicado. A participação e a motivação da maioria dos envolvidos devem ser grandes, principalmente a disposição para derubar a resistência e as controvérsias.

Sugere-se, como possibilidades de novas pesquisas para fomentar esse tema, a aplicação de questionários na comunidade universitária para mensurar a opinião em relação a esse possível cenário. Além disso, seria interessante estudar, de maneira mais aprofundada, instituições que aderiram a esse modelo livre de departamentos. A partir de novas pesquisas a respeito do assunto, será possível analisar quais são as chances de implantação ou não do término dos departamentos em uma IFES.

Recebido em: 03/06/2020
Revisado em: 09/10/2020
Aprovado em: 10/11/2020

Notas

- 1 Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestranda em Administração pela UFSC. E-mail: robertasmts@gmail.com.
- 2 Doutor em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Diretor do Centro Socioeconômico da UFSC. E-mail: irineu.manoel@ufsc.br.
- 3 Graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: g.beck@hotmail.com.

Referências

- AGOSTINHO, Márcia Esteves. “Administração complexa”: revendo as bases científicas da administração. **RAE**, v. 2, n. 1, p 1-18, 2003. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482003000100016.pdf. Acesso em: 4 abr. 2020.
- ANDREWS, Kenneth Richmond. The concept of corporate strategy. *In*: MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **The strategy process**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992. p. 44-51.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm . Acesso em: 4 abr. 2020..
- DENHARDT, Robert. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Ática, 2008.
- FARIA, Carlos Aurélio. Ideias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21-30, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15984.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

LOBO FILHO, Roberto. **Gestão universitária e seus desafios**. São Paulo: [s. n.], 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HAIR JR., Joseph *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HARGREAVES, Andy. **Os professores em tempos de mudança: o trabalho e a cultura dos professores na idade pós-moderna**. Lisboa: McGraw Hill, 1998.

HOFFMANN, Ivan Londero; NUNES, Raul Ceretta; MULLER, Felipe Martins. As informações do Censo da Educação Superior na implementação da gestão do conhecimento organizacional sobre evasão. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, 1-14, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v26n2/0104-530X-gp-26-2-e2852.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

LEITÃO, Sérgio Proença. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 1, p. 69-86, 1993. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8701/7434>. Acesso em: 4 abr. 2020.

MARGOTO, Julia Bellia; BEHR, Ricardo Roberto; DE PAULA, Ana Paula Pes. Eu me demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 52, p. 115-135, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/455/i-quit-evidence-of-the-substantive-rationality-in-dismissal-decisions-in-organizations/i/en>. Acesso em: 4 abr. 2020.

MEYER JR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n.1, p. 12-26, 2014. Disponível em: <https://docplayer.com.br/17272360-A-pratica-da-administracao-universitaria-contribuicoes-para-a-teoria.html>. Acesso em: 4 abr. 2020.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Jorge Eduardo. **Da proposta à concretização: o fim do departamento na reforma administrativa da Universidade Federal de Alagoas-UFAL**. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/handle/riufal/2582>. Acesso em: 4 abr. 2020.

PESSOA, Maria Naiula Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras: um modelo fundamentado no balanced scorecard**. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78659/172918.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 abr. 2020.

PRESTES MOTTA, Fernando. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. *In*: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Editora UnB, 2009. 41-91 p.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SAMPAIO, Rosely; LANIADO, Ruthy. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p.151-174, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n1/a08v43n1.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da ideia de universidade a universidade de ideias. *In*: SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS JR., José da Silva; REAL, Giselle Cristina Martins. Fator institucional para a evasão na educação superior. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 6, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8656028/21928>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SERVA, Mauricio. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 26-35, 1992. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901992000200004.pdf. Acesso em: 4 abr. 2020.

SGUISSARDI, Valdemar. Reforma universitária no Brasil – 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 96 - Especial, p. 1021-1056, out. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a18v2796.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SILVEIRA, Victor Natanel. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v12n4/10.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

TÔRRES, José Júlio Martins. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. **Revista Integra Educativa**, v. 2, n. 2, p. 189-202, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.org/bo/pdf/rieiii/v2n2/n02a08.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

TRAGTENBERG, Mauricio. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFAL – Universidade Federal de Alagoas. 2019. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/institucional/unidades-academicas>. Acesso em: 2 abr. 2020.

UNIFASF. **Consulta sobre a existência do Departamento na Estrutura Acadêmica**. 2019. (Mensagem recebida por e-mail).

UNILAB. **Consulta sobre a existência do Departamento na Estrutura Acadêmica**. 2019. (Mensagem recebida por e-mail).