



UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

FRANCINÉ LOPES DE CASTRO

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
UMA ANÁLISE DO MODELO ADOTADO PELA UNIVASF.**

JUAZEIRO - BA

2022

FRANCINÉ LOPES DE CASTRO

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
UMA ANÁLISE DO MODELO ADOTADO PELA UNIVASF.**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte (Univasf)
Coorientadora: Prof^a. Me. Mirian Lucia Pereira (Univasf)

JUAZEIRO - BA

2022

C355e Castro, Franciné Lopes de
Estrutura organizacional das universidades federais brasileiras:
uma análise do modelo adotado pela Univasf / Franciné Lopes de
Castro. – Juazeiro - BA, 2022.
xiv, 116 f.: il.; 29 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) -
Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro,
2022.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte.

1. Gestão pública - ensino superior. 2. I. Título. II. Duarte,
Francisco Ricardo. III. Universidade Federal do Vale do São
Francisco.

CDD 354.81

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

FOLHA DE APROVAÇÃO

FRANCINÉ LOPES DE CASTRO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
uma análise do modelo adotado pela univasf.

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração
Pública pela Universidade Federal do Vale do São
Francisco.

Aprovada em 10 de maio de 2022.

Banca Examinadora



Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte, Univasf.
(Orientador)



Prof. Dr. Luís Miguel Luzio dos Santos, UEL.
(Examinador externo)



Prof. Dr. João Carlos Hipolito Bernardes do Nascimento, UFPI.
(Examinador interno ao PROFIAP)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que tenho vivenciado, e em especial e especificamente por essa conquista que aqui se concretiza.

À minha esposa, Loila da Silva Castro, e aos meus filhos: Leonel da Silva Castro e Eliel da Silva Castro, meus companheiros na jornada da vida, essa conquista, assim como todas as demais que tenho alcançado, também é deles.

Aos meus pais, Francisco Gabriel de Castro e Raimunda Lopes de Castro, os quais sempre me ensinaram a importância e o valor da educação, mesmo não tendo tido a oportunidade de experimentá-los eles mesmos.

Ao meu orientador, professor Francisco Ricardo Duarte, pela paciência e dedicação, entre outras tantas contribuições proporcionadas, se existe relevância neste trabalho é mérito dele.

A minha coorientadora, professora Mirian Lucia Pereira, especialmente por me encorajar a fazer coisas que por vezes duvidei se seria capaz.

A todos os demais professores que contribuíram com minha formação durante este mestrado. E de modo particular aos professores Platini Gomes Fonseca e João Eudes de Souza Calado, pela parceria na publicação de artigo.

Aos colegas de turma, pelas parcerias na realização das atividades, e principalmente pela união e o cuidado com o desempenho de cada um de nós, esse comprometimento coletivo foi um dos maiores diferenciais positivos deste curso. Aqui não poderia de citar nominalmente o colega Raniel Borges da Costa, que além das contribuições com as atividades acadêmicas, também foi um companheiro nas viagens de São Raimundo Nonato – PI a Juazeiro – BA.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao colega de trabalho José Hermes Carvalho Paes, pelo incentivo em ingressar no PROFIAP, sem a sua influência eu não estaria aqui.

CASTRO, Franciné Lopes. **Estrutura Organizacional das Universidades Federais Brasileiras**: uma Análise do Modelo Adotado pela Univasf. Dissertação. Mestrado em Administração Pública - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2022.

RESUMO

A forma como uma instituição organiza sua estrutura é um aspecto relevante para o alcance de seus objetivos. Neste sentido este trabalho propõe-se a realizar um levantamento das formas de estrutura organizacional existentes nas universidades federais brasileiras, bem como descrevê-las a partir da legislação que regulamenta o tema e da literatura pertinente, e de maneira mais específica e aprofundada analisa-se o modelo de organização adotado pela Univasf. Este estudo justifica-se pela inquirição sobre as possibilidades funcionais do modelo de estrutura organizacional da Univasf, tendo potencial de contribuir para um aprimoramento da instituição, estando assim, em consonância com o princípio fundamental da administração pública da eficiência, pois, considerando-se as especificidades intrínsecas a estrutura organizacional, como os colegiados acadêmicos, os *campi* e a relação entre os níveis hierárquicos, é plausível pressupor que provocam-se consequências gerenciais nas atividades respectivamente desenvolvidas. Para tanto, foram utilizados como procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica a fim de construir o referencial teórico sobre tema, também a pesquisa documental, a fim de localizar documentos públicos oficiais que dizem respeito regulamentação da estrutura organizacional de todas as universidades federais, e de forma mais aprofundada, em relação a Univasf, possibilitando uma descrição detalhada do seu modelo de estrutura organizacional a partir dos documentos que o formalizam. Realizou-se ainda a aplicação de questionário eletrônico aos servidores da Univasf, para verificar as percepções destes em relação às características e à funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Instituição, o qual teve suas respostas analisadas pelo método análise de conteúdo, complementado com estatística descritiva básica. Além disso, a partir da sistematização dos resultados obtidos, e com o intuito de proporcionar melhorias funcionais, foi possível propor ajustes na estrutura organizacional da Univasf, que serão enviados a Instituição no formato de um relatório técnico-científico, no qual são apresentadas as principais características da estrutura organizacional, e as percepções dos servidores a respeito de cada uma delas, e a partir disto, são indicados os pontos críticos e as respectivas sugestões de ajustes, como também ressalta-se os pontos positivos, os quais devem ser valorizados e promovidos.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional; Gestão Universitária; Universidades Federais; Univasf.

CASTRO, Franciné Lopes. **Organizational Structure of Brazilian Federal Universities: an Analysis of The Model Adopted by Univasf**. Master's research project by the Post-Graduate Program in Public Administration (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2022.

ABSTRACT

The way an institution organizes its structure is a relevant aspect for achieving its objectives. In this sense, this work proposes to carry out a survey of the forms of organizational structure existing in Brazilian federal universities, as well as to describe them from the legislation that regulates the theme and the pertinent literature, and in a more specific and in-depth way, it is analyzed the organizational model adopted by Univasf. This study is justified by the inquiry into the functional possibilities of the organizational structure model of Univasf, having the potential to contribute to an improvement of the institution, thus being in line with the fundamental principle of public administration of efficiency, because, considering the specificities intrinsic to the organizational structure, such as academic collegiate bodies, campuses and the relationship between hierarchical levels, it is plausible to assume that there are managerial consequences in the activities respectively developed. For that, as methodological procedures, bibliographic research was used in order to build the theoretical framework on the subject, as well as documental research, in order to locate official public documents that concern the regulation of the organizational structure of all federal universities, and in a way that in depth, in relation to Univasf, allowing a detailed description of its organizational structure model from the documents that formalize it. An electronic questionnaire was also applied to Univasf's servers, to verify their perceptions in relation to the characteristics and functionality of the organizational structure related to the development of the Institution's core activities, whose responses were analyzed by the content analysis method. , supplemented with basic descriptive statistics. In addition, based on the systematization of the results obtained, and in order to provide functional improvements, it was possible to propose adjustments to the organizational structure of Univasf, which will be sent to the Institution in the format of a technical-scientific report, in which the main characteristics of the organizational structure, and the perceptions of the servers regarding each one of them, and from this, the critical points and the respective suggestions for adjustments are indicated, as well as the positive points, which must be valued and promoted.

Keywords: Organizational Structure; University Management; Federal Universities; Univasf.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos de estrutura organizacional das universidades brasileiras estabelecidos pela Reforma Universitária de 1968.....	39
Figura 2 - Modelos de estrutura organizacional das universidades brasileiras estabelecidos pela LDB.	40
Figura 3 - Mapa do Semiárido.....	52
Figura 4 - Organograma da administração superior da Univasf.....	54
Figura 5 - Organograma com as Pró-Reitorias e Secretarias da Univasf.	60
Figura 6 - Organograma da PROEN.	61
Figura 7 - Organograma da PROPLADI.	63
Figura 8 - Mapa com a distribuição geográfica dos campi da Univasf.	67
Figura 9 - Organograma com os Colegiados de Graduação da Univasf.	68
Figura 10 - Gráfico com as percepções sobre a divisão do trabalho na Univasf.....	71
Figura 11 - Gráfico com as percepções sobre as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos.....	74
Figura 12 - Gráfico com as percepções sobre o gerenciamento das atividades-fim nos campi.	77
Figura 13 - Gráfico com as percepções sobre a possibilidade de criação de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos campi.	78
Figura 14 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição das atividades-fim em apenas dois níveis hierárquicos.	80
Figura 15 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição da tomada de decisões entre os níveis hierárquicos.	81
Figura 16 - Gráfico com as percepções sobre o nível de formalização das atividades-fim. ...	82
Figura 17 - Gráfico com a avaliação geral do modelo de estrutura organizacional da Univasf.	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de estruturas organizacionais e suas principais características.	29
Quadro 2 - Características dos modelos internacionais que influenciam a administração pública brasileira.	32
Quadro 3 - Níveis de divisão dos setores do Estado brasileiro.	33
Quadro 4 - Lista de Universidades Federais com algumas características. (continua)	35
Quadro 5 - Modelos de estrutura organizacional vigentes nas Universidades Federais.	41
Quadro 6 - Primeiros cursos de graduação ofertados pela Univasf.	53
Quadro 7 - Colegiados acadêmicos dos cursos de pós-graduação stricto sensu.	69
Quadro 8 - Pontos positivos e negativos sobre a divisão do trabalho na Univasf.....	72
Quadro 9 - Pontos positivos e negativos dos colegiados acadêmicos.....	75
Quadro 10 - Pontos positivos e negativos sobre o desenvolvimento das atividades-fim nos campi.	79
Quadro 11 - Vantagens e desvantagens da hierarquia vigente.....	81
Quadro 12 - Pontos positivos e negativos da formalização instituída.....	83
Quadro 13 - Sugestões de melhorias da estrutura organizacional vigente na Univasf com as respectivas percepções negativas minoradas.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Acre (Unidade Federativa)
AL	Alagoas (Unidade Federativa)
AM	Amazonas (Unidade Federativa)
AP	Amapá (Unidade Federativa)
Art	Artigo (item de norma/legislação)
BA	Bahia (Unidade Federativa)
CCA	Campus Ciências Agrárias
CE	Ceará (Unidade Federativa)
Conuni	Conselho Universitário
CF	Constituição Federal
DF	Distrito Federal (Unidade Federativa)
ES	Espírito Santo (Unidade Federativa)
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GO	Goiás (Unidade Federativa)
INSA	Instituto Nacional do Semiárido
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MA	Maranhão (Unidade Federativa)
MG	Minas Gerais (Unidade Federativa)
MT	Mato Grosso (Unidade Federativa)
MS	Mato Grosso do Sul (Unidade Federativa)
PA	Pará (Unidade Federativa)
PB	Paraíba (Unidade Federativa)
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Pernambuco (Unidade Federativa)
PI	Piauí (Unidade Federativa)
PR	Paraná (Unidade Federativa)
Profiap	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROAE	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGEST	Pró-Reitoria de Gestão e Orçamento

PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
PRPPGI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJ	Rio de Janeiro (Unidade Federativa)
RN	Rio Grande do Norte (Unidade Federativa)
RO	Rondônia (Unidade Federativa)
RR	Roraima (Unidade Federativa)
RS	Rio Grande do Sul (Unidade Federativa)
SE	Sergipe (Unidade Federativa)
SEaD	Secretaria de Ensino a Distância
SC	Santa Catarina (Unidade Federativa)
SP	São Paulo (Unidade Federativa)
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TO	Tocantins (Unidade Federativa)
UB	Universidade do Brasil
UDF	Universidade do Distrito Federal
UDF	Universidade do Distrito Federal
UF	Unidade Federativa
UFs	Universidades Federais
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFDPAR	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido

UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPel	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia

UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João Del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes
UNIFAL-MG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Univasf	Universidade Federal do Vale do São Francisco
USP	Universidade de São Paulo
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	O CONTEXTO HISTÓRICO DAS UNIVERSIDADES	21
2.1.1	A origem medieval e o desenvolvimento na Europa	21
2.1.2	A chegada à América Latina e a conjuntura brasileira.....	22
2.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	26
2.2.1	Estrutura organizacional na Administração Pública.....	30
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS UNIVERSIDADES FEDERAIS	34
3	METODOLOGIA	43
3.1	ONDE, QUEM E O QUE FOI PESQUISADO?	43
3.2	TIPOS DE PESQUISA	44
3.3	A COLETA DE DADOS COM PESSOAS	45
3.3.1	Os métodos de análise utilizados.....	47
4	ANÁLISE SITUACIONAL DA UNIVASF: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	48
4.1	CIRCUNSTÂNCIAS ATÍPICAS	48
4.1.1	A ruptura do processo de sucessão do reitor	49
4.1.2	A pandemia de COVID-19.....	50
4.2	A INSTITUIÇÃO SEGUNDO OS DADOS OFICIAIS	51
4.2.1	A criação e o desenvolvimento	51
4.2.2	A estrutura organizacional	53
4.2.2.1	A administração superior.....	54
4.2.2.2	Os <i>campi</i> e os colegiados acadêmicos de cursos.....	66

4.3	A FUNCIONALIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES.....	70
4.3.1	A Divisão do Trabalho	71
4.3.2	Os Colegiados Acadêmicos	73
4.3.3	Os <i>Campi</i>	77
4.3.4	Os Níveis Hierárquicos	80
4.3.5	A Formalização.....	82
4.4	PERCEPÇÕES GERAIS E SUGESTÕES.....	84
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	89
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICES	101
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	102
	APÊNDICE B - TCLE	107
	ANEXOS.....	110
	ANEXO A – LISTA DE TODOS OS SETORES DA UNIVASF AGRUPADOS POR VÍNCULO HIERÁRQUICO, COM A QUANTIDADE DE SERVIDORES LOTADOS DIVIDIDOS POR CATEGORIA E RESPECTIVOS TOTAIS	111

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, existem quase sete dezenas de Universidades Federais (UFs) distribuídas por todo o território nacional. Neste universo, são encontrados vários modelos de estrutura organizacional (neste trabalho, o termo “estrutura organizacional”, quando relacionado, diretamente, com UFs, refere-se ao modelo de organização formal implementado nestas instituições, por meio de unidades administrativas que atuam no gerenciamento das atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão, comumente denominadas de forma genérica como unidades acadêmicas), o que não é de se estranhar visto que as UFs “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial” conforme o Art. 207 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, e ainda possuem um “estatuto jurídico especial para atender às peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento”, estabelecido no Art. 54 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

E mesmo que na prática a autonomia das UFs não seja tão ampla quanto os textos legislativos fazem transparecer, os quais podem ser considerados até mesmo como utópicos, especialmente em relação às questões financeiras e orçamentárias (CAETANO e CAMPOS, 2019). Em relação ao tema, aqui abordado, é plausível pressupor como sendo um dos principais fatores que subsidiam essa diversidade de modelos organizacionais em tais instituições.

Outro aspecto relevante são as características do nosso território nacional, o qual possui grandes dimensões, sendo marcado por especificidades regionais e locais. Tratando deste assunto Lopes e Bernardes (2005, p. 7), afirmam que

[...] os problemas da realidade brasileira exigem uma estrutura administrativa universitária capaz de enfrentar os problemas nacionais. A universidade deve especializar-se não apenas por categorias do conhecimento mas também pelos problemas reais da sociedade (energia, fome, educação, etc).

Neste contexto, encontra-se a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), instituída pela Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002, com sede na cidade de Petrolina – PE, possuindo uma inserção regional caracterizada pela atuação multicampi na “Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA”, que engloba municípios dos estados da Bahia e do Pernambuco, nos termos da Lei complementar nº 113, de 19 de setembro de 2001. Além de autorização para atuar em toda a região do semiárido nordestino, conforme o segundo parágrafo do Art. 1º da referida Lei instituidora.

Destaca-se que desde o início das suas atividades a Universidade já extrapola os limites da região de administrativa supracitada, incorrendo na autorização para atuar na área de abrangência mais ampla, o semiárido nordestino. Isto se deu especificamente pela implantação do *campus* Serra da Capivara, localizado na cidade de São Raimundo Nonato - PI.

A Univasf teve sua organização administrativa disciplinada pelo decreto nº 4.465, de 13 de novembro de 2002, no entanto, o referido decreto tratou dos recursos que comporiam a implantação da universidade, como bens patrimoniais, pessoal e financeiro, deixando a “estrutura regimental” para ser definida pelo Estatuto da Instituição, o qual foi aprovado pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior, do Ministério da Educação, por meio da portaria nº 148, de 10/08/2012. Tendo sido alterado pelo Conselho Universitário (Conuni), em duas ocasiões: a primeira pela Decisão nº 21/2014, de 21/03/2014, aprovada pela Portaria nº 01, de 29/03/2019, e publicada no DOU nº 61, de 29/03/2019; e a outra pela Resolução nº 13/2020, de 13/08/2020, aprovada pela Portaria nº 01, de 17/08/2020, publicada no DOU nº 158, de 18/08/2020.

De acordo com seu Estatuto, a estrutura organizacional da Univasf é composta por um único tipo de unidade acadêmica, os colegiados acadêmicos de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, os quais são referência para todos os efeitos de organização administrativo-financeira e acadêmica da Instituição. Em consequência disto a administração das atividades-fim é distribuída em apenas dois níveis hierárquicos, sendo o nível dos colegiados acadêmicos de cursos, e o nível superior, que é composto pelo Conuni, Conselho de Curadores e Reitoria.

A realização deste trabalho foi instigada justamente por conta dessas peculiaridades do modelo de estrutura organizacional formalmente adotado pela Univasf, que aparentemente, o torna único dentre todos os modelos utilizados nas UFs brasileiras. Importante deixar claro não se tratar de uma perspectiva negativa, até porque do ponto de vista das dimensões reais da Universidade, também é razoável afirmar que ela é diferente das demais, em outras palavras, não existe outra universidade que possua características físicas, geográficas e de infraestrutura idênticas, ou ao menos com elevada semelhança, às da Univasf, o que de certo modo pode justificar sua forma de organização.

Não obstante, a própria Univasf já realizou discussões e proposições de uma reforma administrativa, isto se deu por meio de uma comissão instituída pelo Conuni no ano de 2013, a

qual avaliou a atual estrutura organizacional, e após um ano de trabalho apresentou um relatório indicando modificações a serem implementadas. Posteriormente, já em 2017 este relatório também foi submetido a uma consulta pública através da aplicação de questionário perante a comunidade acadêmica, no entanto, até fevereiro de 2022 não foram efetivadas quaisquer sugestões propostas pela referida reforma.

Para fins de produção deste trabalho, foram utilizados como procedimentos metodológicos, a Pesquisa Bibliográfica a fim de construir o referencial teórico sobre tema, também a Pesquisa Documental, a fim de localizar documentos públicos oficiais que dizem respeito regulamentação da estrutura organizacional de todas as UFs, e de forma mais aprofundada, em relação a Univasf. Realizou-se ainda a aplicação de questionário, aos servidores da Univasf, para verificar as percepções dos mesmos em relação à funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Instituição, o qual teve suas respostas analisadas pelo método Análise de Conteúdo, complementado com estatística descritiva básica.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Univasf é uma universidade multicampi, de acordo com sua Lei instituidora, e, pela estrutura física, desde sua criação, e ainda mais depois do processo de expansão, passando de iniciais três *campi* para sete, situados em seis cidades dos estados da Bahia, do Pernambuco e do Piauí. No entanto, os *campi* não são considerados na composição formal da sua estrutura organizacional, visto que o seu Estatuto, documento oficial que estabelece suas unidades constituintes, não faz qualquer menção neste sentido, nem existem quaisquer unidades administrativas de gerenciamento, ou ao menos representativa das atividades-fim, com uma abrangência de cada *campus*, a exemplo das diretorias e conselhos de *campus*, presentes em muitas UFs.

Desta forma, é perceptível de que a Univasf deixa uma lacuna, quanto a observância formal do aspecto geográfico, o qual integra o elemento da complexidade, componente da estrutura de toda e qualquer organização (HALL, 2004). Além disso, também chama a atenção a existência de apenas um tipo de unidades acadêmicas, e uma hierarquia relativa às atividades-fim distribuída em dois níveis, somente.

Isto posto, e de acordo com Gil (2002) quando menciona que a maneira mais fácil e direta de formular um problema de pesquisa é por meio de uma pergunta, foi estabelecido como parâmetro para a realização deste trabalho, a seguinte indagação: **como a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf é percebida pelos servidores desta Instituição?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf a partir da percepção dos servidores desta Instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar os modelos de estrutura organizacional existentes nas UFs;
- Descrever a estrutura organizacional da Univasf;
- Identificar as implicações (vantagens e desvantagens) do modelo de estrutura organizacional em vigência na Univasf;
- Propor possíveis ajustes na estrutura organizacional da Univasf, a partir dos achados da pesquisa;
- Elaborar um relatório técnico científico contendo uma síntese deste trabalho, que possa ser usado como instrumento de aprimoramento da Instituição estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Santos *et al* (2017), apresentam, em suas considerações finais, uma justificativa que se enquadra perfeitamente nas pretensões deste trabalho, servindo inclusive como um guia para a realização desta pesquisa.

As mudanças ocorridas na estrutura organizacional de uma universidade pública federal brasileira devem ser observadas, estudadas e investigadas, para que sejam estabelecidos os fatores contingenciais externos e internos, causadores da mudança nas estruturas da organização, em sua forma e função. A realização de estudos sobre os contextos das universidades federais justifica-se pela possibilidade de conhecer e de construir alternativas para seu funcionamento e estrutura, em um setor com características peculiares e diferenciadas; possibilitando aprimoramento da estrutura

organizacional e desempenho eficiente, eficaz e efetivo da construção e reconstrução do conhecimento, sua transmissão e disseminação (SANTOS *et al.*, 2017, p. 155).

Não obstante, e corroborando com a afirmação de Alyrio (2009), acrescenta-se que a pesquisa em Administração, pública ou de empresas, enquanto Ciência Social Aplicada, deve ser norteadora para situações de trabalho. Buscando melhorar a organização da instituição, superar conflitos entre os trabalhadores, priorizar a satisfação da sociedade, entre outros possíveis benefícios.

Este estudo justifica-se também pela inquirição sobre as possibilidades do modelo de estrutura organizacional da Univasf, tendo potencial de contribuir para um aprimoramento da instituição, em consonância com o princípio fundamental da Administração Pública da Eficiência. Pois, considerando-se as especificidades da realidade de cada *campus* é plausível pressupor que, ao desconsiderá-las na composição da estrutura organizacional da Universidade, provocam-se consequências gerenciais nas atividades respectivamente desenvolvidas.

A realização deste trabalho é relevante ainda, pelas contribuições científicas, visto que há escassez de produção acadêmica sobre o tema, como afirma Meyer Junior (2014, p. 23).

É chegado o momento de se voltar a atenção para um campo de atuação muito pouco explorado por estudiosos da administração: a prática da administração universitária, quem são seus praticantes, o que fazem e como fazem quando dizem que estão praticando a administração nas universidades. Novos tempos exigem uma nova administração universitária. Abordagens empresariais predominantes na literatura e na prática da administração, com seus pressupostos racionalistas, não se coadunam com a realidade complexa das organizações acadêmicas e suas especificidades.

Neste sentido, este trabalho traz perspectivas inéditas, pois as pesquisas realizadas anteriormente que mais se aproximam são Sousa (2015) e Oliveira (2018). No entanto, a primeira tem como foco a estrutura multicampi, já a segunda, se debruça sobre a existência ou inexistências dos departamentos acadêmicos na composição dos modelos de estrutura organizacional das universidades federais.

Por fim destaca-se uma forte conexão com a formação acadêmica e a atuação profissional do pesquisador, além da vinculação do tema com os objetivos do curso do Mestrado Profissional em Administração Pública que são:

capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas e disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública (PROFIAP, 2019, p. 2).

Dessa forma, fica explícito que o presente trabalho de pesquisa está em consonância com os princípios, diretrizes e objetivos que a fundamentam. Afinal, conhecer, de forma

aprofundada, a organização em que se atua, certamente, contribui para o desenvolvimento profissional. Por outro lado, levar em consideração as características da estrutura organizacional é um aspecto essencial quando se busca melhorar a produtividade e a efetividade institucionais.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além dos elementos pré textuais, compostos por: capa, folha de rosto, agradecimentos, resumo, abstract, lista de figuras, lista de quadros, lista de abreviaturas e siglas, e sumário, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- ✓ **Introdução:** onde são apresentados o objeto de estudo, a contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, justificativa e relevância da pesquisa, e esta estrutura do trabalho;
- ✓ **Referencial Teórico:** constituído por três tópicos principais, o primeiro sobre o contexto histórico de origem e desenvolvimento das universidades, depois trata-se de estrutura organizacional, tanto numa perspectiva geral, como numa relação específica com a Administração Pública, e por último apresenta-se características e relacionamentos entre estrutura organizacional e as universidades federais brasileiras;
- ✓ **Metodologia:** item destinado a classificação da pesquisa, descrição dos procedimentos de coleta dos dados, e correspondentes métodos de análise utilizados para a elaboração da dissertação;
- ✓ **Análise situacional da Univasf: apresentação e discussão dos resultados da pesquisa:** preliminarmente são apresentadas duas circunstâncias atípicas de relevante influência a Instituição estudada, que são a ruptura do processo de escolha do reitor e a pandemia de COVID-19, em seguida, são realizadas as descrições e argumentações sobre a Universidade, tomando por base duas perspectivas principais, primeiramente a partir dos documentos oficiais, e depois de acordo com as percepções dos servidores, concluindo o tópico temos uma síntese com as principais percepções e respectivas sugestões de melhorias;
- ✓ **Considerações finais:** Onde é realizada uma recapitulação do trabalho, com o propósito de expor à medida que os objetivos foram alcançados, a verificação das hipóteses levantadas, as contribuições propiciadas, bem como as limitações da pesquisa.

Por fim, temos os elementos pós textuais constituídos por: referências, apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando o tema da pesquisa, chegou-se a três tópicos principais para o referencial teórico deste trabalho, de forma a proporcionar ao leitor maiores dimensões e mais elucidações sobre o assunto em tela, além do embasamento necessário ao trabalho científico. A seguir temos uma breve síntese sobre cada um destes itens.

O primeiro tópico traz uma descrição sobre o processo de origem e desenvolvimento das universidades, seguindo uma ordem cronológica e geográfica desde os seus primórdios no período conhecido como Idade Média, no continente europeu, e posteriormente, durante o processo de colonização, a chegada destas instituições à América Latina, e a partir disso, se descreve de forma mais detalhada, como se deu a implantação e o desenvolvimento das universidades no Brasil.

No segundo tópico são apresentados os principais conceitos teóricos sobre estrutura organizacional e os elementos que a compõem. Inicialmente de forma geral e posteriormente com foco na Administração Pública.

Por fim, são apresentados os principais conceitos, descrições e análises sobre a estrutura organizacional das UFs já abordados na literatura, e na legislação pertinente. Bem como a partir do levantamento de algumas características destas instituições, realizado diretamente dos seus sites.

2.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DAS UNIVERSIDADES

As universidades são instituições artificiais, ou seja, foram criadas e desenvolvidas pela ação da humanidade, caso contrário não existiriam. Assim, vejamos um pouco de como se deu esses processos, a partir do que está registrado por pesquisadores sobre o tema.

2.1.1 A origem medieval e o desenvolvimento na Europa

As universidades surgiram na Europa, durante a Idade Média, nos séculos XI e XII, a partir das escolas superiores que eram, em sua maioria, ligadas a instituições religiosas e tinham como principal objetivo a formação do clero. A princípio, ensinavam apenas as sete Artes Liberais (lógica, gramática, retórica, aritmética, astronomia, música e geometria) e Teologia, mas o surgimento da Dialética, como instrumento de discussão dos textos usados, nestas escolas

de maneira racionalista e crítica, provocou o início de condições favoráveis para o nascimento das universidades (SOUZA, 2012).

Outro passo importante para o surgimento das universidades medievais foi a tradução e disseminação de textos gregos de autores como Aristóteles, Euclides, Arquimedes, Hipócrates e Galeno. Já o desenvolvimento das cidades causado pelo aperfeiçoamento de técnicas agrícolas e consequente relaxamento das obrigações senhoris, deixou os homens mais disponíveis, os quais foram atraídos pelas novas perspectivas sociais, econômicas e políticas, assim surgiram as primeiras “corporações de ofício” organizações que já ofereciam um modelo de ensino profissional (SOUZA, 2012).

As primeiras universidades que surgiram e tiveram destaque e reconhecimento, até os dias atuais, inclusive, foram a de Bolonha, na Itália, em 1088, a de Paris, na França, em 1150 e Oxford, na Inglaterra, com divergências, quanto ao ano de sua criação, alguns historiadores afirmam evidências do início de suas atividades desde 1096; já para outros, a criação se deu em 1206. Nos séculos XIII, XIV e XV houve uma grande expansão, com o surgimento de universidades por todo o território europeu (SOUZA, 2012; SIMÕES, 2013).

Ainda segundo Souza (2012), em seguida, com o movimento Renascentista houve uma série de inovações, como a descoberta da imprensa, e os movimentos reformistas que difundiam a popularização da leitura e escrita, o que proporcionou o início da educação moderna em que iniciativas de reformadores, revolucionários e pensadores tinham como objetivo uma educação humanística para todos. Estes processos de transformação impeliu as universidades, no entanto, houve uma forte resistência por parte destas, ocasionando o surgimento, já no século XVIII, das Academias Científicas, instituições que reuniam intelectuais com o objetivo de promover e divulgar os novos conhecimentos técnicos e científicos que estavam ocorrendo naquele período.

2.1.2 A chegada à América Latina e a conjuntura brasileira

Na América Latina, as universidades foram criadas logo no início da colonização, a partir do século XVI, sendo as primeiras as do Peru, México, Chile, Guatemala e Argentina. Mas isso foi em relação às colônias espanholas, pois, no Brasil, como veremos a seguir, este processo se deu de forma bem mais tardia (CAMACHO, 2005).

No Brasil Colônia não houve a implantação de universidades propriamente ditas, o mais próximo disso foram os cursos superiores oferecidos pelos colégios jesuítas, instituição de ensino ligada à Igreja Católica, que era fortemente vinculada ao Estado e predominou naquele período, sua atuação era voltada para a formação de padres e para a classe dominante. No entanto, a maioria dos pesquisadores deste tema não considera isto sequer como parte da história do ensino superior no Brasil (MASETTO, 1998; SOUZA, 2012; SIMÕES, 2013).

Há certo consenso entre os estudiosos que a história do ensino superior brasileiro se inicia em 1808, ano da chegada da Família Real Portuguesa, e a conseqüente ou a coincidente criação de dois cursos de Medicina: o primeiro em Salvador - BA; e o outro no Rio de Janeiro. Em 1827, com o país já independente, foram criados os dois primeiros cursos de Direito: um em Olinda - PE e o outro na cidade de São Paulo - SP (FÁVERO, 2006; SILVA e SILVA, 2018).

Quanto à criação de universidades, existem divergências sobre qual foi a primeira instituição a ser implementada, no Brasil. Enquanto alguns afirmam ter sido a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920, outros apontam alternativas mais antigas como a Universidade do Amazonas em 1909, a de São Paulo, em 1911, e a do Paraná em 1912. Isso ocorre principalmente porque estas últimas não foram oficialmente referendadas pelo governo federal, da época, nem tiveram um processo de desenvolvimento contínuo bem sucedido. De toda forma, fica evidente que as universidades brasileiras são muito jovens se comparadas com a grande maioria dos demais países (CAMACHO, 2005; FÁVERO, 2006; BÚRIGO, 2007; SILVA e SILVA, 2018).

Foi criada, em 1920, pelo governo federal, por meio da agregação de três escolas profissionais preexistentes, a saber, Escola Politécnica, Escola de Medicina e a Faculdade de Direito, a Universidade do Rio de Janeiro (URJ), atual Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), possuindo nos atos oficiais de sua criação, a até então inédita, autonomia administrativa e didática. Sendo assim, um marco na implantação e desenvolvimento das universidades, no Brasil, inclusive apontada por estudiosos do tema como a primeira instituição nacional a merecer este título (MENDONÇA, 2000; FÁVERO, 2006).

A Revolução de 1930, movimento armado que causou a deposição do então presidente da república Washington Luís, culminou com a chamada República Velha, encerrando as articulações políticas para obtenção de benefícios particulares entre as oligarquias regionais, do

Brasil, e deu início a chamada Era Vargas que perdurou até 1945. Em meio às transformações na ordem política e administrativa do país, causadas pela revolução, foram criadas a Universidade de São Paulo (USP) em 1934, e a Universidade do Distrito Federal (UDF), em 1935, sendo estas, juntamente com a URJ, consideradas como as primeiras instituições que vingaram com o nome de Universidade no Brasil. Já no ano 1937, a URJ foi transformada em Universidade do Brasil (UB), a qual tinha a pretensão de estabelecer o modelo de universidade a ser seguido por todas as instituições do país, tanto as existentes quanto as que viessem a ser criadas (CAMACHO, 2005; FÁVERO, 2006; BÚRIGO, 2007).

A partir de 1945, com o fim do Estado Novo e a chamada redemocratização, oficializada com a promulgação de uma nova constituição em 1946, inicia-se uma nova fase na história do país, que perdurou até 1964 quando os militares assumiram o poder. Neste período houve uma considerável expansão e modernização do ensino superior, tendo sido criadas mais de 20 universidades federais, por meio de processos de federalização de faculdades estaduais ou particulares, além do surgimento de universidades religiosas. O ápice deste processo de desenvolvimento das universidades no Brasil foi a criação da Universidade de Brasília (UnB), instituída por meio da Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, a qual apresentou avanços tanto do ponto de vista de suas finalidades, quanto por parte de sua organização institucional (MENDONÇA, 2000; FÁVERO, 2006; STALLIVIERI, 2007).

A década de 1960 ficou marcada por várias transformações na estrutura universitária brasileira, as quais, de certa forma, persistem até os dias atuais. Um dos movimentos que contribuíram nesse processo foram os Seminários Nacionais de Reforma Universitária, realizados pela União Nacional dos Estudantes (UNE), logo no início dos anos 60 (FÁVERO, 2006; BÚRIGO, 2007).

Outro ponto foi a elaboração de planos de reformulação, por parte de algumas universidades, com destaque para a UB que elaborou as diretrizes para uma reforma, aprovadas pelo seu Conselho Universitário, inclusive, mas não implementando por conta do golpe militar de 1964. No entanto, os estudos realizados para a formulação destas diretrizes foram utilizados por um de seus colaboradores, Raymundo Moniz Aragão, então Ministro da Educação, culminando no Decreto-lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, que dispôs sobre princípios e normas de organização para as universidades federais, posteriormente complementado pelo Decreto-lei nº 252, de 28 de fevereiro de 1967 (FÁVERO, 2006).

A Reforma Universitária de 1968 foi um marco na educação superior brasileira, tendo como base a eficiência administrativa, estrutura departamental e a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão nas universidades. Teve como precursor os intensos movimentos estudantis tanto dentro como fora das universidades, que buscavam soluções para os problemas enfrentados, em especial, a questão dos excedentes, pois, até então, os exames de ingresso nas universidades eram apenas eliminatórios, ou seja, todos os candidatos que atingissem uma nota mínima estabelecida estavam aptos a ingressarem em um curso superior, assim este problema se dava por conta do número de vagas ser bastante inferior ao de aprovados (FÁVERO, 2006; STALLIVIERI, 2007).

As principais medidas estabelecidas pela reforma mediante a Lei nº 5.540/68, que buscavam melhorar a eficiência e a produtividade das universidades foram: a departamentalização, o vestibular classificatório unificado, o ciclo básico, o sistema de créditos, a matrícula por disciplina, a carreira do magistério e a pós-graduação. A partir destas medidas, inicia-se um processo de consolidação da carreira docente como servidor do Estado, além do desenvolvimento da pesquisa e a melhoria no nível da qualificação docente proporcionados pelos cursos de pós-graduação (FÁVERO, 2006; BÚRIGO, 2007).

Nas décadas de 1970 e 1980, o movimento de expansão do ensino superior se deu de maneira mais acelerada, no setor privado, inclusive, com o surgimento de instituições não universitárias, que passaram a atuar também no interior dos estados mais desenvolvidos e na periferia das grandes cidades (SOUZA, MIRANDA e SOUZA, 2019)

A partir da Constituição Federal de 1988, teve início uma nova e atual fase na história do Brasil e conseqüentemente da evolução do ensino superior e das universidades. A própria CF trouxe princípios para as instituições universitárias como a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Outro marco legal importante neste processo foi a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB), que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional e revogou a maior parte da Lei nº 5.540/68 (Reforma Universitária de 1968).

Já no século XXI, tem acontecido uma forte expansão universitária, e do ensino superior, no Brasil, em especial para pequenas e médias cidades do interior dos estados, tanto no setor público, com destaque para o âmbito federal, a partir implantação de UFs e da rede de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, espalhados por todo o país, quanto por instituições do setor privado. Outra contribuição para a ampliação tem sido o desenvolvimento da educação a distância, impulsionado pelos avanços das tecnologias da informação e

comunicação, e que está sendo bastante explorada, tanto por instituições públicas como privadas, fazendo a educação superior chegar em praticamente todas as cidades do país.

2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para entender o que é estrutura organizacional partimos do esclarecedor conceito de Hall (2004), que a descreve a partir de três elementos, o primeiro é a complexidade, que abrange três aspectos: vertical, horizontal e geográfico, ou seja, refere-se ao grau de profundidade, abrangência e distribuição da organização. O segundo elemento é a formalização, que diz respeito ao nível em que as normas e procedimentos estão oficialmente detalhados pela organização. O último elemento da estrutura é a centralização, abordando em que local são tomadas as decisões dentro da organização.

Uma estrutura organizacional define como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas. Os gestores têm de lidar com seis elementos-chave quando projetam a estrutura da sua organização: especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, amplitude de controle, centralização e descentralização, e formalização (ROBBINS e JUDGE, 2014, p. 344).

De acordo com Santos *et al* (2017), a estrutura organizacional é um instrumento importante para guiar e fornecer recursos em relação à estratégia organizacional, pois ela diz respeito à divisão, normas e fluxo do trabalho, dinâmica de equipe, relações hierárquicas, padrões de coordenação, comunicação, fluxo de informações e ao poder formal que norteiam a gestão. Determinando assim quais atividades recebem maior atenção e, conseqüentemente, recursos suficientes para seu desenvolvimento.

Já Dourado Junior e Sousa (2016) afirmam que, para a instituição alcançar os objetivos estabelecidos pela razão de sua existência, é preciso atentar às condicionantes diretamente relacionadas à organização. Levando em conta que seu sucesso se sustenta exatamente na arte de estruturar e modelar, sempre que necessário, tendo elementos claros como balizadores que sustentem a gestão quer seja de natureza pública ou privada. Assim, para atender as demandas da sociedade e cumprir os objetivos de sua criação, torna-se imperativo que as organizações mantenham um processo contínuo de análise e monitoramento das variáveis que impactam seu funcionamento, possibilitando uma pronta resposta às respectivas alterações.

Sendo a estrutura um meio para alcançar os objetivos derivados da estratégia global da organização, é necessário que haja coerência entre estrutura e estratégia. Em outras palavras, a estrutura organizacional deve ser modelada de forma a acomodar a estratégia da organização,

inclusive seguindo as alterações estratégicas que porventura ocorram (ROBBINS e JUDGE, 2014). Contudo, é importante ressaltar as condições reais, as quais podem não suportam tais proposições idealistas, causando uma inversão da lógica, onde os objetivos institucionais acabam sendo redefinidos em função da estrutura disponível.

Tratando-se de estrutura organizacional, é possível encontrar na literatura várias e distintas descrições conceituais sobre sua composição, conforme demonstrado nos exemplos supracitados, no entanto, as diferenças parecem ser mais de terminologia, ou da forma de agrupamento dos aspectos para a composição destes elementos. Santos *et al* (2017) dividem os itens de uma estrutura organizacional em dois processos básicos e quatro elementos principais. A seguir, realiza-se uma breve exposição destes componentes, com base na referida obra, e se tecem alguns relacionamentos com abordagens específicas do tema deste trabalho.

Divisão do Trabalho: processo que estabelece a divisão das atividades em tarefas distintas e as distribui para serem executadas por determinadas pessoas ou equipes. Tem como finalidade o aumento da produtividade, visto que com a especialização o trabalhador passa a executar suas atribuições com maior agilidade e rapidez, além de diminuir a necessidade de orientações e treinamentos.

Coordenação: é exercida pelos líderes, com o propósito de garantir a integração e a interação entre os diversos segmentos e setores que constituem a organização. Promove a articulação necessária ao desenvolvimento das diversas atividades e tarefas, a harmonização da cadeia produtiva, e o atingimento dos objetivos, conforme o planejamento organizacional.

Amplitude de controle: diz respeito à quantidade de pessoas que se reporta diretamente ao próximo nível da hierarquia. Aqui, tem-se uma perspectiva peculiar, visto que já se sabe que a estrutura organizacional da Univasf possui apenas dois níveis hierárquicos, e embora esta seja uma característica da administração pública gerencial, é importante discuti-la levando em conta as demais peculiaridades da Instituição, além de outros fatores, como a distribuição das atividades, e em relação aos três níveis organizacionais tradicionalmente estabelecidos na literatura, a saber: estratégico, tático e operacional, portanto, este será um item relevante a ser analisado.

Centralização e descentralização: estão diretamente relacionadas ao elemento anterior, pois têm a ver com a tomada de decisão. Quanto mais restrita a um pequeno grupo,

do topo da hierarquia, mais centralizada é a organização, sendo possível promover a descentralização delegando o poder decisório a outras unidades administrativas nos demais níveis. Importante esclarecer que na Administração Pública o termo descentralização é utilizado para se referir a delegação de competências a uma instituição distinta, sendo o processo de distribuição interna denominado desconcentração. Quanto à Instituição a ser estudada, aparentemente, existe uma certa controvérsia em relação a estes elementos, pois se por um lado parece haver um grau avançado de descentralização/desconcentração das atividades-fim, por outro, tem-se um direcionamento contrário em relação às atividades-meio, bastante centralizadas/concentradas, e, apesar destas últimas não fazerem parte dos objetivos específicos deste trabalho, não seria de bom-tom simplesmente ignorá-las, até porque atividades-meio e atividades-fim são complementares, e, portanto, mutuamente influenciadas.

Formalização: indica o nível de padronização do comportamento que a organização possui, ou seja, quanto mais formas de padronização para coordenar o trabalho, mais formal é a organização. A maior controvérsia é a possibilidade de aumentar a eficiência e a obediência, mas, ao mesmo tempo, provocar problemas de aprendizagem e a criatividade organizacional. Em se tratando de Administração Pública tem-se uma complexidade ainda maior, visto que nesse caso há um pressuposto da necessidade de norma regulatória para a execução dos atos, ou seja, instituições públicas têm por natureza um alto nível de formalização (MEIRELLES, 2016).

Departamentalização: Este é o elemento que está mais diretamente ligado, e até mesmo representativo da estrutura organizacional, pois é nele que se especifica como as atividades serão agrupadas e distribuídas para serem desempenhadas por cada unidade administrativa, e pelos grupos de trabalho, concentrando as pessoas em torno de modelos mentais e tarefas comuns, além de estabelecer a cadeia de comando e os vínculos hierárquicos internos da organização. Tudo isto é habitualmente demonstrado de forma visual por meio de infográficos denominados organogramas.

Ao longo do desenvolvimento das organizações, foram estabelecidos alguns tipos de departamentalização chamados de puros, que se baseiam em determinados fundamentos, estes modelos são listados no Quadro 1. Antes, vale esclarecer que em organizações complexas, como as abordadas neste estudo, é muito difícil encontrar características de apenas um destes tipos, predominando combinações variadas com elementos distintos.

Quadro 1 - Modelos de estruturas organizacionais e suas principais características.

Tipos	Principais características
Linear ou militar	Ressalta a autoridade e a liderança com um controle inflexível, como acontece no ambiente militar.
Funcional	Estabelece uma divisão departamental por funções, dando ênfase à especialização.
<i>Staff-and-line</i>	Possui uma unidade administrativa formada por especialistas que assessoram nas decisões estratégicas.
Colegiada, tipo comissão	As decisões são compartilhadas de maneira impessoal por vários gestores que têm a mesma autoridade.
Divisional	Agrupar as atividades por unidade levando em consideração o tipo de produto, serviço ou cliente.
Por Território	É estabelecida de acordo com a distribuição geográfica da organização.
Por Produto	Enfatiza uma divisão por tipo de produto, sendo aplicado em organizações que possuem um portfólio diversificado.
Por Cliente	Considera o tipo de perfil do cliente como principal fator organizacional.
Por Processo	As atividades são agrupadas de acordo com os processos produtivos da instituição.
Por Projeto	Busca se adequar constantemente ao mercado através da elaboração de diversos projetos temporários.
Matricial	Caracteriza-se pela fusão de áreas diferentes da organização que buscam o mesmo objetivo.
Mista	É composta por mais de uma estrutura interdependente, a partir dos modelos funcional, divisional, por projeto e matricial.
Hipertexto	Compartilha e explorar o conhecimento de maneira contínua, possui uma hierarquia formal e outra totalmente autossuficiente, que é a equipe de projetos.
Redes	Tem como princípios fundamentais: a interação, o relacionamento, a ajuda mútua, o compartilhamento, a integração e complementaridade.
Invertida	Auto-organizada sem uma hierarquia dominante, enfatizando a informação e o cliente.
Teia de Aranha	Não possui alta gerência e por consequência pouca autoridade formal, requer interação direta e frequente.
Raios de Sol	O trabalho é disperso e descentralizado através de terceirizações, com a divisão entre os compromissos e as tarefas.

Fonte: Adaptado de Costa, Souza e Fell (2012).

Ressalta-se que não é viável afirmar a superioridade nem a inferioridade de qualquer modelo de estrutura, pois isso é relativo ao tipo de organização e as variáveis que a influenciam (COSTA, SOUZA e FELL, 2012).

2.2.1 Estrutura organizacional na Administração Pública

A estrutura de uma organização pública possui complexidades diferentes das organizações privadas, por exemplo, o fato de pertencer a uma estrutura maior que é o próprio Estado, existindo assim, vínculos entre as instituições como a subordinação, a supervisão, entre outros. Além disso, no setor público é imprescindível seguir alguns princípios fundamentais como a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência, no caso brasileiro (BRASIL, 1988; MEIRELLES, 2016).

Outrossim, temos as influências políticas, como bem ressalta Souza (2018, p. 66):

Como em todo sistema complexo, problemas existem, mas a capacidade resolutive do sistema político brasileiro foi, até o momento, eficaz no desenho de formas e mecanismos de coordenação, que colocaram em prática políticas públicas inovadoras e complexas, mudando o quadro de fragmentação das políticas legado principalmente pelo regime militar. [...] No entanto, a análise da coordenação de políticas públicas mostra que a coordenação e a cooperação dependem de jogos políticos, seja de persuasão seja de barganha; bem como dependem de iniciativa do Governo Federal, seguindo uma tendência [...] de fortalecer os governos centrais e de recuperar o papel da política e dos políticos.

Para atingir seu objetivo primário de proporcionar o bem comum, o Estado precisa estruturar suas atividades, e por conta da grande variedade e complexidade são realizadas distribuições a partir de dois processos principais, no primeiro são delegadas competências aos vários órgãos que atuam nos diferentes níveis que compõem sua estrutura organizacional principal, este processo denomina-se desconcentração. Além disso, a fim de proporcionar um melhor desempenho, muitos serviços são descentralizados por meio da criação de instituições distintas, as quais recebem atribuições para atuar em determinadas áreas (BERTOLINO, DERGINT e MENDES, 2020).

A Administração Pública internacional se desenvolveu a partir de modelos organizacionais básicos, os quais têm influenciado a estrutura e funcionamento do setor público, principalmente nos países ocidentais, como é o caso do Brasil. Entre estes modelos temos como principais: o patrimonialismo, a burocracia, o gerencialismo, e a governança, relacionados em ordem cronológica, de modo que os três primeiros já foram mais implementados ou até mesmo superados, assim, trazemos a seguir breves explanações sobre cada um destes, e posteriormente, apresenta-se o modelo em voga, a governança.

O modelo patrimonialista tem origem nos governos absolutistas medievais, onde não havia uma distinção entre o patrimônio público e privado, sendo o soberano um verdadeiro proprietário do aparelho estatal, as principais características são um alto nível de corrupção e

nepotismo. Neste modelo o Estado tem sua finalidade básica de proteger a coisa pública desvirtuada, deixando de concentrar esforços para proporcionar benefícios à sociedade, e passando a atuar em favor dos interesses pessoais daqueles que detêm o poder (GOMES e OLIVEIRA, 2010).

O modelo burocrático era praticado desde o século XVI em organizações públicas, militares e religiosas da Europa, no entanto, só teve suas bases teóricas construídas a partir da análise e sintetização das suas características pelo sociólogo alemão Max Weber no início do século XX, passando a ser fortemente difundida nos países ocidentais em geral. Fundamenta-se na formalidade, na impessoalidade e no profissionalismo, de modo que a estrutura é organizada oficialmente definindo-se a hierarquia, as atribuições, bem como os procedimentos a serem realizados, com base nos cargos e não nas pessoas em si, além de uma forte distinção entre o domínio público e o privado (SECCHI, 2009; WEBER, s/d). Percebe-se que aqui já temos muitas semelhanças com a Administração Pública em vigência, sendo de fato uma percepção das influências oriundas deste modelo, e não mera coincidência.

O gerencialismo surge na segunda metade do século XX, a partir necessidade de melhorar o desempenho dos estados desenvolvidos e em desenvolvimento, que entravam em crise após um período de crescimento, se apresenta como nova gestão pública orientada por valores advindos do setor privado como produtividade, eficiência, eficácia e competitividade, além de orientação para o cliente/cidadão, e com foco nos resultados. Suas principais ações foram a descentralização de serviços, limitação do grau de confiança nos agentes públicos, ao mesmo tempo que incentivava a inovação e a criatividade por parte destes, além de proporcionar o fortalecimento do estado em termos fiscais e democráticos (GOMES e OLIVEIRA, 2010; ALMEIDA AFONSO e TEIXEIRA, 2017).

Perceba que o surgimento de um novo modelo não extingue totalmente as práticas dos anteriores, no máximo as torna ilegais ou ilegítimas, isso pode ser facilmente percebido, por exemplo, quanto a corrupção e o nepotismo, espólios do patrimonialismo. Assim, o processo de evolução da administração pública talvez possa ser melhor observado e analisado se levarmos em conta uma perspectiva incremental, a partir de mudanças das práticas e valores (SECCHI, 2009). De todo modo, vejamos a seguir, no Quadro 2, uma síntese comparativa de como estes modelos organizacionais influenciaram a administração pública brasileira.

Quadro 2 - Características dos modelos internacionais que influenciam a administração pública brasileira.

Característica	Patrimonialismo	Burocracia	Gerencialismo
Períodos históricos	Colônia, Império e República Velha	Estado Novo (Getulismo), República Nova e Regime Militar	Reabertura Democrática, Abertura Econômica e Neoliberalismo
Principal fato administrativo	Transferência da família real portuguesa para o Brasil (1808), passando a comandá-lo de perto	Golpe do Estado Novo (1937) levando Getúlio Vargas à centralização de poder e implantação de uma burocracia estatal ampliada e profissionalizada	Reforma Administrativa do Estado (1995), no governo Fernando Henrique Cardoso, discurso da terceira via e das práticas gerencialistas, advindas da iniciativa privada
Funções administrativas enfatizadas	Controle e direção	Controle e organização	Controle e planejamento
Discrecionabilidade administrativa	Total	Baixa	Alta
Práticas e elementos	Lealdade pessoal ao Mandatário; favoritismo; assistencialismo; clientelismo; tradição e pontos de vista puramente pessoais; predominância do poder doméstico na elaboração de decisões e alocação de recursos	Especialização o serviço; eficiência; legalismo; foco nos controles; disciplina; impessoalidade; formalismo; autoridade; hierarquia	Desenvolvimentismo; produtividade; administração por resultados; eficiência; eficácia; competitividade; orientação ao serviço; descentralização; accountability

Fonte: Almeida, Afonso e Teixeira (2017).

No paradigma atual da Administração Pública temos a governança, contudo este não é um termo exclusivo desta área do conhecimento, então vejamos do que se trata de forma específica:

o conceito de governança da Administração Pública está intimamente relacionado com a instituição de mecanismos que promovam a colaboração e a parceria entre o Estado e a sociedade, baseada na confiança, voltada para a prestação de serviços públicos de modo monitorado, controlado e com verificação de sua efetividade, para bem atender aos anseios da população e que permita a coordenação entre os órgãos da Administração Pública, a prestação de contas pelos agentes públicos e a integridade (BERTONCINI; PRESENTE, 2020, P. 143-144).

A governação pública se fundamenta em princípios ou valores considerados essenciais para atingir as chamadas de boas práticas da gestão, como colaboração, confiança, inclusão, pluralismo e reciprocidade, além de enxergar o cidadão como parceiro, buscando proporcionar uma mobilização dos atores não estatais, para que contribuam com a formulação e implementação das políticas públicas, visto que, com uma maior participação tem-se maior probabilidade que estas atinjam os fins para os quais se propõem, ou seja, a maximização do bem-estar social, além de conferir maior grau de legitimidade democrática. Ademais, esta

sinergia entre Estado e sociedade, possibilita, quando necessárias, ações corretivas de forma mais ágil, evitando maiores prejuízos (BERTONCINI e PRESENTE, 2020).

No Brasil temos como marco legal o decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, o qual “dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.” O inciso I do Art. 2º deste decreto conceitua governança pública como “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”

Acentuado estes modelos organizacionais de maior influência na Administração Pública brasileira, vejamos como tem sido estruturada a organização da República Federativa do Brasil nas últimas décadas. Perceba que as informações do Quadro 3 trazem uma perspectiva a nível federal, assim é importante deixar claro que além da União compõem a organização político-administrativa os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, os quais possuem certas semelhanças, excetuada a denominação, e obviamente, o porte dos tipos de organizações (BRASIL, 1988; MEIRELLES, 2016).

Quadro 3 - Níveis de divisão dos setores do Estado brasileiro.

Setor	Tipo de Organização	Características
Núcleo Estratégico	Legislativo, Judiciário, Presidência da República, Ministérios.	Órgãos nos quais as decisões estratégicas são tomadas, criam-se as leis e se cobra o cumprimento delas.
Atividades Exclusivas	Policial, regulamentação, fiscalização, seguridade, fomento.	Serviços prestados apenas pelo Estado. Poder extroverso.
Serviços Não Exclusivos	Universidades, Hospitais, Centro de Pesquisas, Museus.	Serviços que o Estado oferece simultaneamente com outras organizações públicas não estatais e mercado privado. As instituições desse setor não possuem poder de Estado, estão presentes para garantir direitos fundamentais, sem visão de lucro.
Produção de Bens e Serviços para o Mercado	Empresas Estatais	Atividades com fins lucrativos. Estão nessa condição ou porque faltou capital privado ou por necessidade de prestação de serviço ao cidadão.

Fonte: Dourado Junior e Sousa (2016).

O Quadro 3 nos apresenta informações essenciais quanto ao posicionamento das organizações abordadas neste trabalho em relação à estrutura do Estado, perceba que as Universidades são consideradas como prestadoras de serviços não exclusivos do setor público, não possuem poder de Estado, existem para prover direitos fundamentais e não visam o lucro.

Com isto damos início a argumentações mais específicas e aprofundadas, a partir de um novo tópico.

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS UNIVERSIDADES FEDERAIS

As universidades públicas brasileiras não devem ser desvirtuadas para uma lógica privatizadora de gestão do bem público e gratuito, tampouco perder sua liberdade. Contudo, é necessário repensar sua gestão e combater características que prejudicam a sua dinâmica gerencial e a busca por resultados e eficiência, como o corporativismo, o excesso de regras e a rigidez, sendo este último, um é fator essencial, visto que o desenvolvimento tecnológico tem provocado uma verdadeira revolução, sendo necessário que as organizações possuam certa flexibilidade para conseguir acompanhar tal dinâmica (FALQUETO e FARIAS, 2012).

Cada universidade federal assume a sua forma de estrutura organizacional conforme o contexto histórico-social, a realidade onde está inserida e seu desenvolvimento organizacional, ao longo dos anos, adquirindo e consolidando modelos conforme as suas especificidades. Entretanto, existem princípios e condições gerais decorrentes da natureza e dos objetivos da universidade que conduzem seu funcionamento (OLIVEIRA, ANDRADE e ANASTÁCIO, 2018).

A Universidade, no desenvolvimento da sociedade, tornou-se um espaço privilegiado para a discussão da opressão política, social e econômica; um espaço para o diálogo, como organização do espaço público. Sua função crítica, ainda que com ameaças de supressão no âmbito público federal, é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar (BÚRIGO, 2007, p. 118).

Assim, quando a universidade desempenha sua função, e possibilita o acesso, à criação e à socialização do conhecimento, provoca também a possibilidade de levar as pessoas a mudarem sua condição, na prática, pois o conhecimento tem perspectivas de transformação social e política (BÚRIGO, 2007). Tem-se consciência que tais transformações não ocorrem de forma simples, pois se trata de um processo dinâmico e com múltiplas variáveis envolvidas.

Uma universidade tem o dever de buscar compreender a realidade em que está inserida, promovendo uma interação com a sociedade local, afim de desenvolver possibilidades de melhorias para os problemas que mais a afligem. É importante também garantir o desenvolvimento sustentável com foco nas perspectivas de sua região de atuação, por meio das diversas áreas de atuação e produção do conhecimento de sua competência (BAMPI e DIEL, 2013).

Após estas considerações preliminares sobre as universidades, realiza-se, a seguir, uma apresentação descritiva sobre a estrutura organizacional das UFs. De início trazemos no Quadro 4 a relação de todas as 69 UFs existentes no Brasil, agrupadas por região e com dados sobre o ano de fundação, se a localização da sede é numa capital ou em cidade do interior, a quantidade de *campi* e as unidades federativas (UF) nas quais se localizam.

Quadro 4 - Lista de Universidades Federais com algumas características. (continua)

Nome - sigla	Fundação	Sede	<i>campi</i>	UF
Região Centro-Oeste				
Universidade de Brasília - UnB	1962	capital	4	DF
Universidade Federal de Jataí - UFJ	2019	interior	2	GO
Universidade Federal de Catalão - UFCAT	2019	interior	1	GO
Universidade Federal de Goiás - UFG	1960	capital	3	GO
Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT	1970	capital	4	MT
Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD	2000	interior	1	MS
Universidade Federal de Rondonópolis - UFR	2019	interior	1	MT
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS	1979	capital	10	MS
Região Norte				
Universidade Federal do Acre - UFAC	1970	capital	2	AC
Universidade Federal do Amapá - UNIFAP	1990	capital	4	AP
Universidade Federal do Amazonas - UFAM	1962	capital	6	AM
Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA	2009	interior	8	PA
Universidade Federal do Pará - UFPA	1957	capital	12	PA
Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA	2002	capital	5	AM
Universidade Federal Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA	2013	interior	5	PA
Universidade Federal de Rondônia - UNIR	1982	capital	8	RO
Universidade Federal de Roraima - UFRR	1989	capital	3	RR
Universidade Federal do Tocantins - UFT	1984	capital	7	TO
Universidade Federal do Norte do Tocantins - UFNT	2019	Interior	1	TO

Lista de Universidades Federais com algumas características. (continuação)

Nome - sigla	Fundação	Sede	campi	UF
Região Sul				
Universidade Federal do Paraná - UFPR	1912	capital	10	PR
Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA	2010	interior	1	PR
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR	2005	capital	13	PR
Universidade Federal do Rio Grande - FURG	1969	interior	4	RS
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA	1953	capital	1	RS
Universidade Federal de Pelotas - UFPel	1969	interior	3	RS
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	1934	capital	4	RS
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	1960	interior	4	RS
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	2008	interior	10	RS
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	2009	interior	6	PR, SC, RS
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	1956	capital	5	SC
Região Nordeste				
Universidade Federal de Alagoas - UFAL	1961	capital	4	AL
Universidade Federal da Bahia - UFBA	1946	capital	4	BA
Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB	2014	interior	5	BA
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB	2006	interior	4	BA
Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSB	2011	interior	4	BA
Universidade Federal do Ceará - UFC	1954	capital	8	CE
Universidade Federal do Cariri - UFCA	2013	interior	5	CE
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB	2010	interior	3	BA, CE
Universidade Federal do Maranhão - UFMA	1956	capital	9	MA
Universidade Federal de Campina Grande - UFCG	2002	interior	7	PB
Universidade Federal da Paraíba - UFPB	1955	capital	4	PB
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco - UFAPE	2019	interior	1	PE
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	1946	capital	4	PE
Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE	1947	capital	5	PE

Lista de Universidades Federais com algumas características. (conclusão)

Nome - sigla	Fundação	Sede	campi	UF
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF	2002	interior	7	PE, BA, PI
Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAR	2019	interior	1	PI
Universidade Federal do Piauí - UFPI	1971	capital	4	PI
Universidade Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA	1968	interior	4	RN
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN	1958	capital	5	RN
Universidade Federal de Sergipe - UFS	1963	capital	6	SE
Região Sudeste				
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES	1954	capital	4	ES
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF	1960	interior	2	MG
Universidade Federal de Lavras - UFLA	1994	interior	2	MG
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	1927	capital	4	MG
Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP	1969	interior	3	MG
Universidade Federal de São João Del-Rei - UFSJ	1953	interior	6	MG
Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM	1953	interior	2	MG
Universidade Federal de Uberlândia - UFU	1957	interior	7	MG
Universidade Federal de Viçosa - UFV	1969	interior	3	MG
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM	2005	interior	4	MG
Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL-MG	2005	interior	4	MG
Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI	2002	interior	2	MG
Universidade Federal Fluminense - UFF	1960	interior	11	RJ
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	1920	capital	4	RJ
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ	1943	interior	4	RJ
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO	1979	capital	6	RJ
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP	1994	capital	7	SP
Universidade Federal do ABC - UFABC	2005	interior	2	SP
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar	1968	interior	4	SP
Total de campi			322	

Fonte: Sites das Universidades (2021).

No Quadro 4 fica demonstrado que as primeiras UFs foram implantadas a pouco mais de um século, mas já estão presentes todas as unidades da federação, mesmo que de forma desproporcional, haja vista algumas peculiaridades, como caso do estado de Minas Gerais sobressaindo sobremaneira em relação a quantidade de universidades e distribuição em seu território. Contudo, isto pode ser devidamente explicado se forem analisados os aspectos influenciadores, como o contexto histórico, a distribuição populacional, os interesses políticos, entre outros.

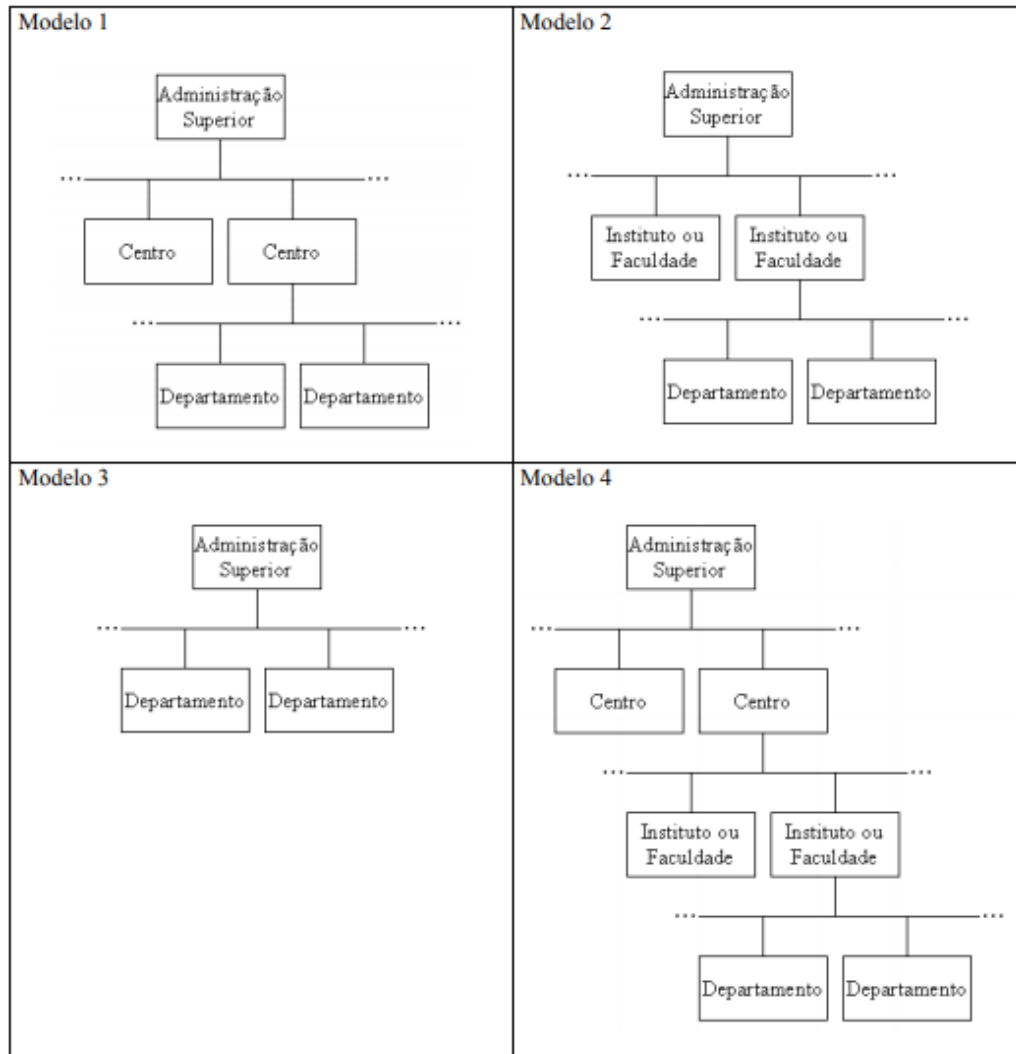
A distribuição das sedes entre capitais e cidades do interior dos estados é bem equilibrada, numa proporção de 32 para 36, respectivamente. Mas observando-se de uma perspectiva histórica quanto às datas de fundação percebe-se a predominância inicial nas capitais, seguida de uma tendência pela interiorização na criação das UFs mais recentes, a exemplo da última leva que criou no ano de 2019 seis novas universidades, a saber: UFJ, UFCAT, UFR, UFNT, UFAPE e UFDPAR, todas localizadas no interior.

Outro direcionamento sobre o processo de expansão, é criação de universidades a partir do desmembramento de *campi*, situação que também pode ser representada por as mesmas UFs citadas no parágrafo anterior. Isto, aparentemente, está relacionado a um processo antecedente de ampliação institucional, por meio da concepção de *campi* das UFs já existentes.

Vejamos agora os modelos de organização das universidades brasileiras elaborados por Lopes e Bernardes (2005), a partir da legislação que regulamenta o tema. Antes, porém, é importante reforçar o esclarecimento de que de forma geral, as abordagens tanto teóricas quanto legais, e também neste trabalho, levam em conta no estabelecimento destes modelos, a subdivisão das instituições em certos tipos unidades administrativas com atuação direta nas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão), comumente denominadas de forma genérica como unidades acadêmicas ou unidades universitárias.

Os primeiros quatro modelos, representados na Figura 1, são oriundos da Lei nº 5.540/68, conhecida como Reforma Universitária de 1968, esses modelos têm como base o departamento, o qual tem como principal característica o agrupamento dos professores por afinidade da área de conhecimento de sua atuação. Outras unidades acadêmicas oriundas desta mesma lei são os Centros, os Institutos e as Faculdades.

Figura 1 - Modelos de estrutura organizacional das universidades brasileiras estabelecidos pela Reforma Universitária de 1968.

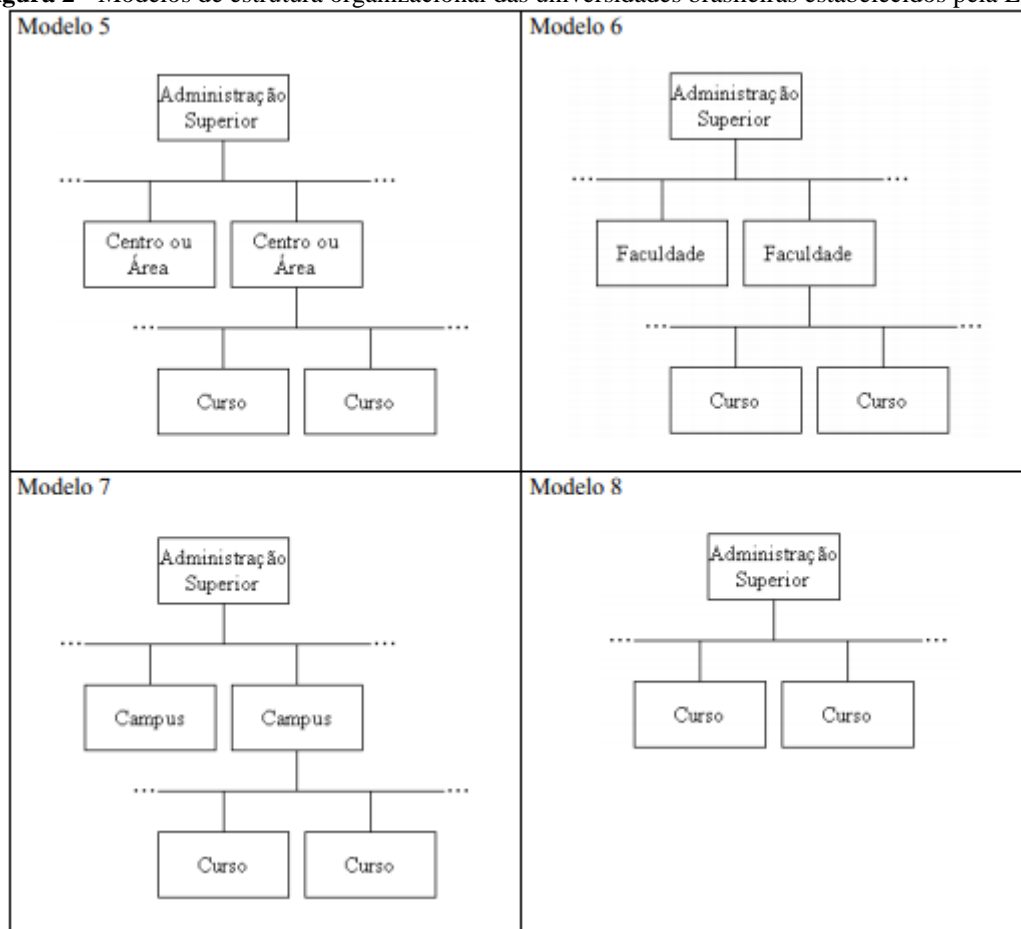


Fonte: Lopes e Bernardes (2005).

Os outros modelos são mais recentes, tendo origem a partir da LDB, Lei nº 9.394/96. O principal diferencial foi a substituição dos departamentos pelos cursos como menor unidade administrativa, conforme representação na Figura 2. Sobre isto, Oliveira (2018, p. 106) afirma: "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."

Perceba que neste novo regramento, houve também uma redução dos níveis hierárquicos, pois enquanto os modelos representados na Figura 1 têm até quatro níveis, os da Figura 2 possuem no máximo três.

Figura 2 - Modelos de estrutura organizacional das universidades brasileiras estabelecidos pela LDB.



Fonte: Lopes e Bernardes (2005).

Outra novidade relevante, é a concepção dos *campi* na composição da estrutura organizacional, conforme o modelo 7 da Figura 2. Anteriormente, o ente *campus* era concebido basicamente no sentido de delimitação do lócus físico e geográfico das instalações, portanto, não guardava qualquer tipo de representação na composição dos órgãos da universidade, nem tão pouco, enquanto instância de gestão acadêmica (SOUSA, 2015). Obviamente, esta situação não deixou de existir, afinal de contas, trata-se justamente do motivo que gerou o problema de pesquisa deste trabalho.

Nesta nova perspectiva sobre as dimensões organizacionais das UFs, o fator multicampi passa a ser tratado enquanto modelo de organização, o qual fundamenta-se na dispersão geográfica de todas as atividades acadêmicas. Sendo que nestes casos, não há, ou pelo menos não deveria existir, a concentração de recursos nem de atividades, mas sim a viabilização do funcionamento de cada *campus*, conforme suas necessidades específicas (SOUSA, 2015).

Sobre os processos de reformulação estrutural das UFs, Castro e Pereira (2019, p. 161-162), tem uma percepção positivista, vejamos:

As reformas implementadas nas instituições universitárias públicas federais permitiram um crescimento institucional expressivo, tanto pela criação de instituições e cursos, como também pelo reordenamento interno das universidades. Condiçionadas ao cumprimento de metas para o recebimento dos recursos financeiros adicionais, as universidades tiveram que se reestruturar do ponto de vista da gestão universitária, criando mecanismos que possibilitassem controlar e acompanhar o cumprimento dos resultados.

Oliveira, Andrade e Anastácio (2018), também traz valiosas contribuições, pois está totalmente alinhado com as pretensões deste trabalho, além de ter sido realizado, recentemente, e com foco específico nas UFs. Nesta pesquisa as autoras realizaram o levantamento dos modelos vigentes diretamente nos sítios institucionais e encontraram 15 modelos de estrutura organizacional vigentes em 63 UFs, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5 - Modelos de estrutura organizacional vigentes nas Universidades Federais.

Modelos de estrutura organizacional	Quantidades de UFs que adotam o modelo
Administração Superior, Faculdade ou Instituto, Departamento	10
Administração Superior, Faculdade ou Instituto, Campus, Departamento	01
Administração Superior, Centro, Faculdade ou Instituto, Departamento	05
Administração Superior, Centro, Faculdade ou Instituto, Campus, Departamento	03
Administração Superior, Centro, Departamento	15
Administração Superior, Departamento, Curso	02
Administração Superior, Campus, Departamento	02
Administração Superior, Campus, Centro e Departamento	01
Administração Superior, Unidades acadêmicas (Centros, Institutos e Faculdades) e Curso	04
Administração Superior, Faculdade e Curso	01
Administração Superior, Campus, Centros, Institutos, Faculdades e Curso	07
Administração Superior, Centro e Curso	05
Administração Superior e Curso	01
Administração Superior, Campus e Curso	03
Administração Superior, Campus, Instituto e Curso	03

Fonte: Oliveira, Andrade e Anastácio (2018).

Ao relacionarmos as informações das Figuras 1 e 2 com as do Quadro 5 fica evidente que na prática os modelos organizacionais das universidades estabelecidos pela legislação são combinados de variadas formas, havendo uma ampliação dos 8 modelos pré estabelecidos para os 15 implementados. Esta demonstração da diversidade e variedade dos modelos de estruturas organizacionais permite diversas análises, por exemplo, a discrepância entre a quantidade de tipos de unidades acadêmicas existentes nas instituições, tendo como extremos, UFs que utilizam apenas um tipo e outras contendo todos os cinco tipos conhecidos.

Outra informação pertinente é que as unidades acadêmicas não correspondem às características reais das UFs, afinal de contas toda universidade possui cursos, mas muitas não o adotam como unidade acadêmica. Outro exemplo pode ser observado ao relacionar as informações do Quadro 4 com o Quadro 5, pois enquanto no primeiro fica demonstrado que a maioria absoluta das instituições possuem mais de um *campus*, no segundo é evidenciado uma minoria considerando este aspecto na sua composição formal.

Ainda a respeito do Quadro 5, temos uma informação que vai ao encontro da tese sobre a singularidade da estrutura organizacional da Univasf, pois é confirmada a existência de apenas uma instituição com um único tipo de unidade acadêmica, as quais são baseadas nos cursos. Para além disto, os conteúdos dos Quadros 4 e 5 evidenciam a inexistência de padronização nas constituições organizacionais das UFs, de maneira a propiciar elucubrações no sentido de que se forem analisadas de forma aprofundada e detalhada é possível encontrar características únicas em cada universidade.

3 METODOLOGIA

Para fins de realização desta pesquisa foi adotada uma abordagem múltipla, por meio de uma combinação de métodos e técnicas que se julgou adequados para o caso (MARCONI E LAKATOS, 2009). Foram utilizados aspectos predominantemente qualitativos, acrescidos de estatística descritiva básica.

Com base nos objetivos da pesquisa pode-se classificá-la como descritiva, pois busca o estabelecimento de relações entre variáveis, por meio da descrição das características do objeto de estudo, e foi realizado um levantamento da opinião dos servidores da Univasf sobre sua percepção em relação à funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da referida Instituição. Além de possuir dimensões de atuação prática das instituições educacionais (GIL, 2002).

3.1 ONDE, QUEM E O QUE FOI PESQUISADO?

O local de realização desta pesquisa, foi a Universidade Federal do Vale do São Francisco – Univasf. Isto, tanto do ponto de vista da sua origem, por meio do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), ofertado na referida Universidade, quando em relação ao tema abordado, o qual se debruça sobre a estrutura organizacional da mesma Instituição.

A população abordada na pesquisa de campo compreendeu um total de mil pessoas, vide Anexo A, e foi adotado apenas um critério de inclusão dos participantes, ser servidor público ativo da Univasf, fato que já traz implícito uma série de requisitos, como ser maior de idade, e possuir um certo nível de escolaridade, por exemplo. Além disso a participação foi por adesão, em outras palavras, todos foram convidados a participar, mas de forma facultativa, e também não foi pré-definida uma amostra mínima como critério de validação dos dados coletados na pesquisa empírica.

Já o foco, foi investigar a funcionalidade modelo de estrutura organizacional relativo ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf, isto, motivado preliminarmente pelo fato peculiar, e até mesmo contraditório, de tal modelo não considerar os diversos *campi* da universidade na sua composição gerencial formal, além de possuir apenas dois níveis hierárquicos, e um único tipo de unidade acadêmica. No entanto, considerou-se importante

realizar também uma descrição dos modelos existentes nas demais UFs, possibilitando uma caracterização das demais organizações de natureza semelhante, demonstrando as especificidades e variedades, além de outros contrastes em relação ao modelo instituído na Univasf.

3.2 TIPOS DE PESQUISA

Inicialmente foi realizada uma Pesquisa Bibliográfica a fim de construir o referencial teórico sobre tema, onde se focou em artigos científicos, pois é neles que se encontra o conhecimento científico atualizado e de ponta, mas sem deixar de lado os livros de leitura corrente e os de referência, (MARCONI E LAKATOS, 2017). Os artigos foram pesquisados de forma online, por meio do aplicativo Google Acadêmico, utilizando-se para isto os termos que compõem as palavras-chave, e também os estabelecidos como títulos dos tópicos do referencial teórico.

Reforçando e esclarecendo, a Pesquisa Bibliográfica é de fundamental importância para qualquer pesquisa, pois é através do referencial teórico que o pesquisador se atualiza e adquire mais conhecimento sobre o tema, além de evitar a repetição, desnecessária, de pesquisas idênticas. É importante destacar também, que esta investigação não deve ser considerada mera reunião do que já foi escrito sobre certo assunto, mas sim uma abordagem crítica e reflexiva, possibilitando chegar-se a novas conclusões (ALYRIO, 2009).

Também foi realizado um levantamento dos documentos públicos oficiais, como estatutos e regimentos, que dizem respeito ao estabelecimento e a regulamentação da estrutura organizacional de todas as UFs, por meio de seus respectivos sites institucionais, e de forma mais aprofundada e detalhada em relação à Univasf, neste último caso, adicionando-se vários outros tipos de documentos. Isto foi de grande relevância para atingir os objetivos da pesquisa, pois os documentos institucionais contribuem para compreensão do contexto histórico e sociopolítico no qual estão inseridos os sujeitos da pesquisa, sendo fundamentais para construir o sentido e a significação do contexto (SANTOS, 2009).

Além disso, a Pesquisa Documental possui características que proporcionam uma excelente opção de fonte de dados, principalmente neste caso específico onde os documentos são públicos, estão disponíveis de forma online e com livre acesso. De modo que não foi

necessário nenhum tipo de autorização ou consentimento, nem houve o dispêndio de recursos financeiros específicos para tal procedimento (GIL, 2008).

A Pesquisa Documental proporcionou, entre outras contribuições, identificar todas UFs existentes e conhecer algumas de suas principais características. Já em relação à Univasf, foi possível realizar uma descrição mais completa e detalhada de sua estrutura, incluindo o histórico de desenvolvimento da instituição e várias características do seu modelo de organização formal.

Tendo em vista que não seria possível realizar a observação direta dos fatos que deram origem ao problema da pesquisa, foi necessário coletar as informações diretamente das pessoas por meio do processamento de questionamentos (ALYRIO, 2009). Portanto, realizou-se a aplicação de questionário, conforme Apêndice A, aos servidores da Univasf, afinal, este é o público que conhece o objeto da pesquisa, assim, suas percepções proporcionaram contribuições relevantes para a elucidação da realidade estudada, além de propiciar algum grau de avaliação do modelo de estrutura organizacional da Instituição.

3.3 A COLETA DE DADOS COM PESSOAS

Como o questionário foi criado especificamente para esta pesquisa, realizou-se um pré-teste com o intuito de promover sua validade enquanto instrumento de coleta de dados, bem como corrigir eventuais inconsistências. Para tal procedimento, foram escolhidos, por conveniência, e levando-se em consideração a distribuição por diferentes carreiras, *campi*, e setores de lotação, dez servidores, aos quais enviou-se mensagens de texto instantâneas, com os devidos esclarecimento sobre o que se tratava, convidando para responder o questionário online, e com o respectivo link de acesso.

Em seguida, realizou-se o monitoramento do recebimento das respostas, de modo a solicitar um *feedback* dos respondentes, perguntando-se sobre a clareza das questões e quaisquer outras dificuldades encontradas. De modo geral, as considerações foram de que as perguntas estavam claras, havendo apenas sugestões pontuais de redação, todas prontamente acatadas. Todavia, foram descritas também duas dificuldades para responder as questões, vejamos:

1. Alguns servidores da categoria Técnico Administrativo em Educação, relataram que não tinham muito conhecimento sobre o desenvolvimento das atividades-fim, pois atuavam exclusivamente nas atividades-meio;
2. Em outra perspectiva, alguns Docentes afirmaram desconhecer certos detalhes da estrutura organizacional da Univasf, pois se dedicavam exclusivamente ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Perceba que as duas situações de dificuldades encontradas para responder o questionário, na verdade, acabaram por reforçar a necessidade de enquadrar todos os servidores da Instituição estudada como público-alvo da pesquisa. Porque só assim se teria uma maior e melhor possibilidade de alcançar respostas para todas as questões, e consequentemente alcançar os objetivos da pesquisa. Além do mais, isto também justifica, desde já, respostas do tipo “não sei informar”.

Por conta da aplicação do questionário, também foi necessário submeter o projeto de pesquisa ao sistema CEP-CONEP, formado por comitês de ética em pesquisa com seres humanos, de atuação regional, e o respectivo conselho nacional. De maneira que tendo sido inserido na Plataforma Brasil em julho de 2021, se obteve aprovação para realizar a pesquisa em dezembro do mesmo ano, após a realização das devidas adequações solicitadas pelo relator.

Considerando o período pandêmico, foram adotadas medidas para garantir a segurança dos participantes da pesquisa em razão do risco de transmissão da Covid 19. Assim, o questionário foi elaborado e aplicado no formato eletrônico e online, por meio do aplicativo Formulários Google, dispensando a necessidade de contato pessoal e deslocamentos. Já a divulgação e o convite ao público-alvo para responder os questionamentos foram realizados pelo e-mail institucional da Univasf.

O questionário ficou disponível para receber as respostas durante um mês, compreendendo o período de 20 de dezembro de 2021 a 20 de janeiro de 2022, durante este tempo foram enviados quatro e-mails convidando os servidores para responde-lo, e relembrando sobre a aplicação. O termo de consentimento livre e esclarecido, apêndice B, foi enviado como anexo nestes e-mails, e foi inserido no questionário, de forma que só era possível responder as questões após registrar o aceite.

3.3.1 Os métodos de análise utilizados

Já na fase de análise dos dados coletados na pesquisa de campo, foi realizada primeiramente, a quantificação das respostas às perguntas objetivas, por meio de descrição estatística básica. Isto se deu de forma automática, utilizando-se de uma funcionalidade inerente ao aplicativo utilizado na elaboração e aplicação do questionário, onde os percentuais de cada alternativa de resposta são expostos em gráficos.

Por fim, foi realizada uma Análise de Conteúdo das respostas discursivas, a fim de propiciar sistematização necessária para a adequada apresentação e discussão dos resultados encontrados. Para a escolha deste método foi levado em conta seu potencial e importância para os estudos no campo da administração, principalmente quanto aos aspectos qualitativos da abordagem, e em virtude do rigor científico e a profundidade proporcionados à pesquisa (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011).

Ademais, essa técnica pode ser utilizada para analisar qualquer tipo de comunicação, proporcionando uma descrição sistemática e objetiva do conteúdo da mensagem, a partir da aplicação de parâmetros qualitativos ou quantitativos a fim de extrair conclusões. Isto deve ser feito em três etapas, a primeira denominada pré-análise abrange a organização e planejamento de como será realizado o trabalho, inclusive com escolha de quais serão os documentos analisados, a segunda fase é exploração do material, onde se define quais serão os indicadores utilizados para classificação das informações por categorias, por fim é realizado o tratamento dos resultados através de inferências e interpretações, tornando-os significativos e válidos (CÂMARA, 2013; BARDIN, 2016).

Por fim, esclarecemos que para as categorias de análise, foram pré-definidas cinco com base nos componentes da estrutura organizacional estabelecidos na literatura em uma síntese com as especificidades da Instituição estudada, a saber: divisão do trabalho; colegiados acadêmicos; *campi*; níveis hierárquicos; e formalização. Já as definidas posteriormente, a partir dos relatos coletados, foram estabelecidas de maneira a não restringir as percepções dos respondentes, por isso chegou-se ao número relativamente grande de categorias.

4 ANÁLISE SITUACIONAL DA UNIVASF: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, veremos de início duas circunstâncias insólitas, que impactam diretamente a instituição estudada, a saber: a ruptura do processo de sucessão do reitor, e a pandemia de COVID-19.

Já especificamente para demonstrar as dimensões organizacionais da Univasf utilizaremos duas perspectivas principais, na primeira se descreve a Instituição de forma abrangente, a partir de fontes documentais formais e oficiais disponíveis nos sites da Instituição, de modo a apresentar como se deu sua criação e desenvolvimento, e em seguida, sua organização formal, verificando-se os elementos que a compõem em contraste com eventuais características reais não abrangidas formalmente. Posteriormente, na outra perspectiva, analisa-se a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Instituição, a partir das percepções dos seus respectivos servidores, coletadas na pesquisa de campo, por meio de questionário eletrônico online.

Por último, procura-se realizar uma avaliação geral, sintetizando as percepções sobre funcionalidade da estrutura organizacional relativa as atividades-fim da Univasf. E a partir disto, indicar proposições de resposta ao problema de pesquisa, bem como, sugestões com o intuito de contribuir com o aprimoramento Institucional, seja de modo a promover os ajustes necessários para resolver os problemas e desvantagens do modelo vigente, como também buscando a manutenção e valorização das respectivas vantagens existentes.

4.1 CIRCUNSTÂNCIAS ATÍPICAS

Aqui faz se necessário um parêntese, pois o último processo de sucessão de reitor da Univasf não aconteceu da forma convencional, tendo sido, entre outros meandros, judicializado, e nomeado um reitor *pro tempore* pelo presidente da república, o qual tem exercido este cargo a cerca de dois anos. Somando-se a isto, a suspensão das atividades presenciais, entre outras intercorrências causadas pela pandemia de Covid-19, também nos últimos dois anos, fica evidente que o funcionamento da Universidade vive tempos de considerável instabilidade. Deste modo não seria razoável fazer vista grossa a tais acontecimentos, analisando a Instituição como se estivéssemos vivendo tempos normais.

4.1.1 A ruptura do processo de sucessão do reitor

O processo de escolha dos dirigentes (reitor e vice-reitor) das UFs está regulamentando numa legislação um tanto dispersa, tendo origem na Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, mais especificamente em seu Art. 16, o único ainda vigente. Posteriormente, houve alterações instituídas pela Lei 9.192, de 21 de dezembro de 1995, a qual foi regulamentada pelo Decreto nº 1.916, de maio de 1996, que por sua vez foi alterado pelo Decreto nº 6.264, de 22 de novembro de 2007, sem contar outras leis sobre o tema que já foram revogadas em sua integralidade.

Em resumo, a nomeação do reitor e seu vice é de competência do Presidente da República, o qual deve fazê-la a partir de lista tríplice elaborada pelo órgão colegiado máximo da universidade. Já o processo de escolha de tal lista se dá por meio de uma eleição, em que cada membro do referido órgão vota em uma única chapa, e ao final as três mais votadas compõem a lista tríplice. O principal pré-requisito para compor a lista é ser professor do quadro permanente da respectiva instituição e possuir o título de doutor.

Complementarmente as UFs tem adotado a realização de consultas eleitorais com a participação de toda a comunidade acadêmica (professores, técnicos e alunos), no entanto, isto é realizado de maneira informal, pois não existe regulamentação para tal, e conseqüentemente não possui validade jurídica, servindo apenas como parâmetro democrático, de modo que seu resultado não necessariamente precisa ser observado na elaboração da lista oficial. Inclusive, as candidaturas nas eleições informais não se vinculam a eleição formal, ou seja, as chapas que concorrem em qualquer uma das duas eleições não tem obrigatoriedade de participar também da outra.

Em 2019, mais precisamente no dia cinco de novembro, foi realizada uma consulta eleitoral informal com toda a comunidade acadêmica da Univasf, com o intuito de nortear a eleição formal para a escolha da lista tríplice a ser realizada no Conuni, visto que em março de 2020 se encerraria o mandato dos dirigentes então em exercício, e, portanto, se iniciaria um novo mandato de quatro anos. Participaram da consulta quatro chapas, tendo atingido as seguintes porcentagens dos votos: 56,26%; 34,76%; 6,25%; e 2,73%.

Já na eleição formal realizada no Conuni, participaram as duas chapas mais votadas na consulta informal e outras duas que não haviam participado, tendo alcançado o maior número

de votos a chapa que havia vencido também a consulta informal, seguida das duas que não havia participado da consulta. De modo que a segunda colocada na consulta à comunidade acadêmica ficou de fora da lista tríplice.

Logo em seguida, esta chapa que não conseguiu se fazer constar na lista tríplice, ingressou com uma ação judicial alegando que um dos nomes que compunham a referida lista não estava apto para tal, pelo motivo de encontrar-se cedido para outra instituição. Tal processo culminou na suspensão das tramitações necessárias para a nomeação do reitor e seu vice.

De maneira que expirado o mandato vigente não se tinha uma definição sobre quem seriam os novos dirigentes da Universidade. E por consequência desta situação, aconteceu de serem nomeados reitor e vice-reitor *pro tempore* para a Univasf, situação ainda em vigente (abril de 2022).

4.1.2 A pandemia de COVID-19

Como se não bastassem os impactos causados pelos imbróglis do processo sucessão dos dirigentes máximos da Instituição, simultaneamente ocorre a pandemia de COVID-19, doença causada pelo vírus SARS-CoV-2. Obviamente, um acontecimento de proporções incomparavelmente maiores, que vem afetando praticamente tudo e todos, de modo que não cabe aqui sequer algum tipo descrição sobre.

Mas, apenas a título de ilustração, a doença surgiu na China no final do ano de 2019, se espalhou rapidamente por vários países, sendo declarada uma pandemia em março de 2020. Em fevereiro de 2022 a contabilização de casos confirmados já se aproxima de meio bilhão, destes mais de vinte e oito milhões no Brasil, tendo provocado quase seis milhões mortes ao todo, mais de seiscentas e quarenta mil só no Brasil, números que continuam aumentando.

Na Univasf, o primeiro impacto direto foi a suspensão das atividades acadêmicas, e a execução das atividades administrativas passaram a ser realizadas por meio remoto, em 19 de março de 2020. Especificamente sobre o calendário dos cursos de graduação presenciais, as atividades foram retomadas em caráter suplementar, sem a oferta de todos os componentes regulares, e modalidade de ensino remoto, em setembro de 2020, e o primeiro semestre letivo deste mesmo ano só foi retomado praticamente um ano após a suspensão, e ainda a distância.

Quase dois anos depois da suspensão, a grande maioria das atividades da Universidade continuam sendo realizadas remotamente. Citando apenas uma consequência, bem objetiva, temos uma considerável defasagem no calendário acadêmico dos cursos de graduação presenciais, de maneira que enquanto estamos no primeiro semestre do ano civil de 2022, ainda está em andamento o primeiro semestre letivo de 2021.

De certo, não é exagero afirmar que os impactos da pandemia de COVID-19 na Univasf são muitos, variados e não se encerraram. Assim, para se ter um bom dimensionamento seriam necessários talvez não apenas um, mas sim vários estudos específicos, incrementando diferentes perspectivas de modo a possibilitar uma visão holística sobre esta circunstância. Ademais, esclarecemos que a Univasf está retomando as suas atividades presenciais, com previsão de retornar à normalidade em maio de 2022.

4.2 A INSTITUIÇÃO SEGUNDO OS DADOS OFICIAIS

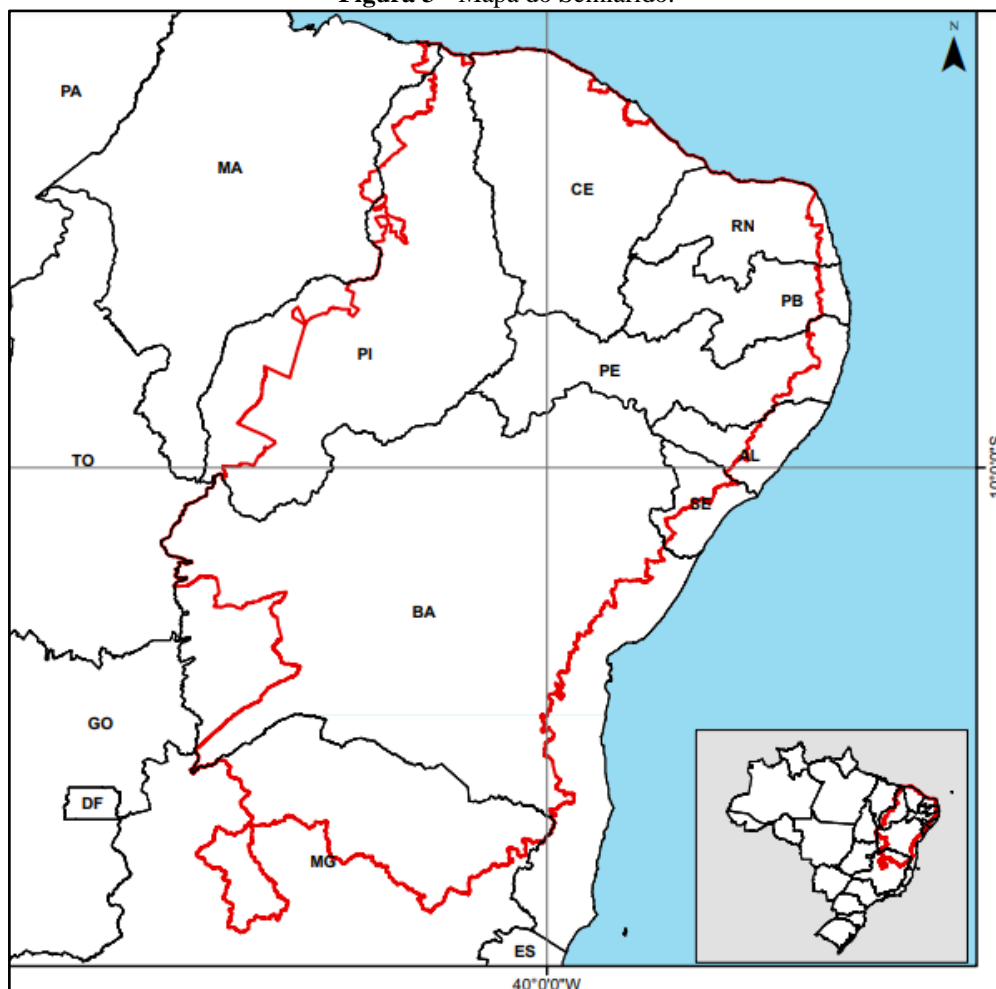
Vejamos agora as principais características da Univasf, iniciando com a descrição de como se deu sua criação e desenvolvimento, e em seguida, realizando uma demonstração da sua estrutura organizacional formal, ressaltando suas peculiaridades, especialmente no que não condiz exatamente com realidade pragmática.

4.2.1 A criação e o desenvolvimento

Criada no ano de 2002, no governo do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso, por meio da Lei Nº 10.473, de 27 de junho de 2002, a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco foi a primeira universidade federal com sede no interior da região nordeste. Esta mesma lei estabeleceu como objetivo da Instituição “ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária”.

Já a área de atuação geográfica da Univasf, também estabelecida em sua lei instituidora, compreende o semiárido nordestino. De acordo com o Instituto Nacional do Semiárido (INSA), esta região se estende por 1262 municípios dos nove estados da região nordeste e também do norte de Minas Gerais, conforme delimitação demonstrada no mapa da Figura 3, ocupando ao todo, 12% do território nacional e possuindo cerca de 28 milhões de habitantes.

Figura 3 - Mapa do Semiárido.



Fonte: INSA (2021).

De início, além do *campus* sede na cidade de Petrolina – PE, também foram instituídos mais dois *campi*, um em Juazeiro – BA, que recebe o mesmo da cidade, e o *campus* Serra da Capivara, localizado em São Raimundo Nonato - PI. O processo de implantação foi executado e coordenado pela Universidade Federal do Espírito Santo, por meio de estabelecimento de um grupo de trabalho que realizou as ações necessárias para o início das atividades, como o provimento dos 565 cargos iniciais para servidores efetivos, sendo 315 docentes e 250 da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE).

Em 2004 foi realizado por meio de vestibular, o primeiro processo seletivo para ingresso de discentes, onde foram ofertadas 530 vagas em 11 cursos de graduação, distribuídos nos três *campi*, conforme demonstrado no Quadro 6. As atividades acadêmicas foram iniciadas oficialmente em 18 de outubro de 2004, com a realização de uma solenidade de Aula Magna na cidade de Petrolina – PE.

Quadro 6 - Primeiros cursos de graduação ofertados pela Univasf.

<i>Campus</i>	Cursos
Petrolina – sede	Administração, Enfermagem, Medicina, Psicologia, e Zootecnia
Juazeiro	Engenharia Agrícola e Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, e Engenharia de Produção
Serra da Capivara	Arqueologia e Preservação Patrimonial

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Neste primeiro momento foram utilizadas instalações cedidas por outras instituições, visto não se dispor de infraestrutura própria, situação que foi resolvida no ano 2007. Também neste ano ocorreu a instituição, pelo governo federal, do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o qual proporcionou a ampliação do número de cursos ofertados, e criação de dois novos *campi*, um denominado Campus Ciências Agrárias (CCA), localizado na zona rural de Petrolina - PE, e o outro em Senhor do Bonfim - BA.

Posteriormente, em 2012 foi aprovada pelo Conuni a criação do *Campus* Paulo Afonso - BA, o qual recebeu o segundo curso de Medicina da Univasf, o qual teve suas atividades acadêmicas iniciadas em setembro de 2014. O mais recente *campus* é o de Salgueiro - PE, criado no ano de 2017, onde são ofertados os cursos de graduação em Ciência da Computação e Engenharia de Produção.

Atualmente a Instituição oferece, nestes seus 7 *campi* distribuídos em 6 municípios de 3 estados: 35 cursos de graduação, dos quais 30 são presenciais e 5 na modalidade de Educação a Distância (EAD); e mais 35 cursos de pós-graduação, sendo 17 mestrados, 4 doutorados, todos presenciais, além de 14 especializações, das quais 11 por meio da EAD. De modo que, ao todo, são ofertadas anualmente cerca de 2000 vagas para o ingresso de discentes.

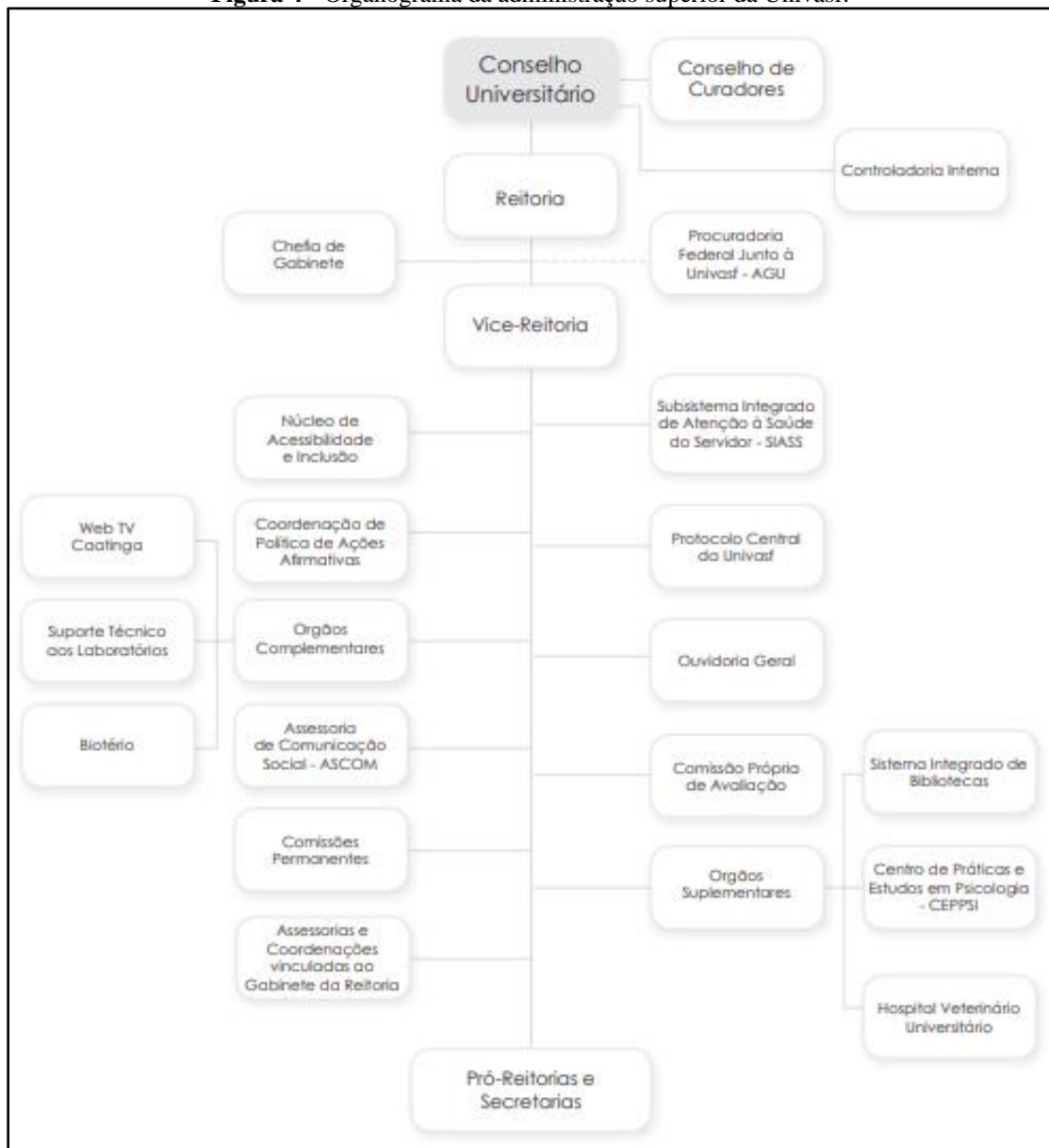
4.2.2 A estrutura organizacional

Para descrever as dimensões e características da estrutura organizacional da Univasf, tomamos como base os organogramas oficiais da Instituição, em especial o organograma geral, elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI), e a divisão em dois níveis hierárquicos, a saber: administração superior, e colegiados de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*. Adicionalmente, procuraremos apresentar as principais características de cada unidade representada nos organogramas, como composição, atribuições, competências e subestruturas.

4.2.2.1 A administração superior

Segundo o seu Estatuto e Regimento Geral, a administração superior da Univasf é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Universitário (Conuni), Conselho de Curadores e Reitoria, além da Controladoria Interna, órgão suplementar vinculado hierarquicamente ao Conselho Universitário. Contudo, existem também outras unidades administrativas vinculadas diretamente à Administração Superior, conforme demonstra a Figura 4, estas unidades desempenham atividades variadas, dando suporte às demandas organizacionais, conforme detalharemos adiante (UNIVASF, 2020).

Figura 4 - Organograma da administração superior da Univasf.



Fonte: PROPLADI - Univasf (2021).

No topo da hierarquia da Universidade temos como principal órgão o Conuni, possuindo caráter deliberativo, normativo, consultivo e de planejamento, os quais podem ser melhor entendidos a partir de suas competências, estabelecidas nos incisos do Art. 11 do regimento geral da Univasf, e listadas a seguir:

- I - exercer a jurisdição superior da Univasf, em matéria de política universitária, administrativa, financeira, estudantil e de planejamento, e pronunciar-se sobre consultas no âmbito de sua competência;
- II - elaborar, aprovar ou modificar as normas do seu funcionamento;
- III - analisar e deliberar sobre a proposta orçamentária e o orçamento interno da Univasf;
- IV - aprovar a aceitação de legados e donativos que importem em compromisso para a Univasf, bem como autorizar os convênios que resultem na aplicação de recursos não especificados em seu orçamento;
- V - elaborar, de acordo com a legislação, a lista de nomes destinados aos cargos de reitor e de vice-reitor a serem nomeados pelo presidente da República;
- VI - deliberar sobre implementação dos cursos;
- VII - deliberar sobre proposta de criação, expansão, modificação e extinção de cursos de graduação e programas de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*;
- VIII - deliberar normas sobre o processo seletivo para acesso ao ensino superior da Univasf, matrícula, transferência de alunos, revalidação de diplomas estrangeiros e calendário escolar;
- IX - apreciar os vetos do reitor às decisões do Conselho Universitário;
- X - propor, de acordo com a legislação, a destituição do reitor e vice-reitor, com aprovação de 2/3 (dois terços) de seus membros em sessão convocada especialmente para este fim;
- XI - aprovar a indicação dos pró-reitores;
- XII - aprovar, dentro dos prazos legais, o Relatório de Gestão Anual da Universidade;
- XIII - constituir comissões permanentes e especiais;
- XIV - decidir sobre a distribuição, pelas várias unidades universitárias, dos cargos do pessoal docente;
- XV - deliberar sobre a criação ou extinção de órgãos suplementares (UNIVASF, 2020, p 8-9).

A composição Conuni é distribuída por categorias, sendo 70% de membros docentes, nos quais estão inclusos o reitor, como presidente do conselho, o vice-reitor, os coordenadores de colegiados acadêmicos dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*, além de três representantes eleitos pelos pares. Os 30% restantes são destinados a um membro da comunidade externa, complementados com membros das categorias TAE e discentes de forma paritária e eleitos por seus pares. Os mandatos dos servidores eleitos pelos pares e do representante externo terão duração de dois anos, já os discentes possuem mandato um ano, em todos estes casos são permitidas uma única recondução (UNIVASF, 2020).

O Conselho de Curadores também é órgão composto por representantes das mesmas categorias do Conuni adicionando-se um representante do MEC, mas em menores números com um total de 11 membros, possui caráter deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômico-financeira. Suas principais atribuições são acompanhar e fiscalizar a execução

orçamentária e deliberar sobre a prestação de contas anual da Univasf, sua vinculação com o Conuni não pressupõe subordinação (UNIVASF, 2020).

Em seguida temos a Controladoria Interna, órgão responsável pela atividade de controle interno da Instituição e de assessoramento à gestão. Conforme estabelece nos incisos do Art 7º do seu regimento interno, possui finalidades bastante amplas, as quais são descritas a seguir:

- I. Atuar junto à gestão, acompanhando as atividades desenvolvidas nas áreas meio e fim, objetivando contribuir para o funcionamento eficiente e eficaz do sistema educacional e da gestão orçamentária, patrimonial e financeira, com vistas à aplicação regular e à utilização adequada de recursos e bens disponíveis;
- II. Proporcionar assistência, orientação, e informação junto aos diversos setores da Instituição, visando contribuir com a adequada funcionalidade da instituição e do cumprimento às normas e exigências legais, bem como a eficiência e a qualidade técnica dos controles setoriais da Instituição;
- III. Desempenhar as atividades de controle interno, no âmbito da gestão administrativa e institucional, em conformidade com as normas e diretrizes estabelecidas pelo Governo Federal;
- IV. Desenvolver atividades de auditoria interna de acordo com a orientação e sob a supervisão dos organismos de controle interno e externo do sistema federal de controle;
- V. Recomendar a adoção de medidas de controle preventivo, bem como corretivos, em conformidade com as normas pertinentes a esta Universidade e a legislação federal correspondente;
- VI. Formular e executar o Plano Anual de Atividades de Controladoria Interna – PAINT, e elaborar Relatório Anual de Atividades de Controladoria Interna – RAIN; e
- VII. Atuar junto à Controladoria-Geral da União e ao Tribunal de Contas da União como órgão mediador, visando acompanhar, esclarecer e zelar pelo cumprimento das medidas e orientações pertinente à UNIVASF estabelecidas por tais órgãos de controle em seus relatórios e auditorias (UNIVASF, 2018, P. 2-3).

A Reitoria é órgão executivo no âmbito da Administração Superior, devido a amplitude das atividades executadas, estas são divididas e agrupadas por determinados assuntos em subunidades com vínculos diretos de subordinação, denominadas pró-reitorias, as quais conheceremos melhor mais adiante, na segunda parte do organograma geral. Compõem a estrutura interna da reitoria a Chefia de Gabinete e a Vice-Reitoria, além de unidades de apoio para assuntos específicos, representados na Figura 4 pelo campo “Assessorias e Coordenações vinculadas ao Gabinete da Reitoria”.

As competências da reitoria estão voltadas para a promoção das atividades inerentes ao funcionamento adequado da Instituição, bem sua representação legal e oficial perante a comunidade externa e demais instituições, são exercidas pelo reitor, e nos casos de faltas ou impedimentos deste pelo vice-reitor, ou ainda nos casos de ausência simultânea, será exercida pelo docente mais antigo, no magistério da Univasf, dentre os membros do Conuni (UNIVASF, 2020).

Ainda sobre estes primeiros órgãos, destaca-se que os mesmos compõem o nível superior da administração universitária, de forma mais clara, são estes que atuam diretamente nas atividades-fim da Instituição, juntamente com o nível dos colegiados de cursos, os quais são detalhados adiante. Assim, passamos aos demais setores vinculados à administração superior, mas com atuação voltada para às atividades-meio, promovendo o suporte necessário em áreas específicas.

A Procuradoria Federal junto à Univasf é um órgão integrante da Procuradoria-Geral Federal, vinculado à Advocacia-Geral da União, tem por missão defender as políticas e os interesses públicos, e por intermédio da consultoria e assessoramento jurídico conferir estabilidade e segurança jurídicas às iniciativas da Univasf.

Ao Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor compete, conforme o decreto Nº 6.833, de 29 de abril de 2009, coordenar e integrar ações nas áreas de perícia oficial em saúde, vigilância aos ambientes e processos de trabalho, promoção e acompanhamento da saúde dos servidores, objetivando avaliar o estado de saúde e intervir no processo de adoecimento, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho.

O Núcleo de Acessibilidade e Inclusão é o setor responsável pelas políticas de educação inclusiva, bem como pelas e ações contínuas de auxílio e orientação quanto aos assuntos inerentes à promoção dos direitos das pessoas com deficiência, a nível institucional e em colaboração com a comunidade externa.

A Coordenação de Política de Ações Afirmativas é responsável por implementar e acompanhar as políticas de reserva de vagas voltadas para o ingresso dos negros, indígenas e pessoas com deficiência nos cursos de graduação, pós-graduação, e também nos concursos públicos e processos seletivos para contratação de pessoal da Univasf. Além disso, coordena a criação e implementação institucional da Política Afirmativa de Diversidade, Gênero e Sexualidade. Sua missão é fortalecer as políticas afirmativas dentro da comunidade acadêmica, proporcionando um ambiente em que todos tenham espaço e sejam respeitados.

Conforme sua Carta de Serviços

O Protocolo Central é o órgão que controla e providencia a recepção, tramitação, expedição e fluxo de documentos, correspondências e malotes, além da atuação, acompanhamento e demais procedimentos referentes a processos administrativos. Com atividades apoiadas num sistema operacional eletrônico, atende demandas internas e externas, prestando atendimento direto aos docentes, técnico-administrativos e público externo, incluindo fornecedores, transportadoras e correios (UNIVASF, 2017, P. 2).

Em seguida temos os três Órgãos Complementares, conforme se descreve na listagem a seguir:

- ✓ Web TV Caatinga, que atua na prestação de diversos serviços nas áreas de comunicação, radiodifusão, educação e cultura, dando visibilidade às ações de ensino, pesquisa e extensão da Univasf e de outras instituições parceiras, promovendo o acesso à informação de qualidade;
- ✓ Suporte Técnico aos Laboratórios, atribuído de coordenar e apoiar os diversos laboratórios de ensino e pesquisa existentes na Instituição no desenvolvimento de suas respectivas atividades;
- ✓ Biotério, responsável pelo adequado manejo e cuidado dos animais utilizados nas pesquisas científicas.

A Ouvidoria Geral da Univasf possui a finalidade de assegurar aos usuários dos serviços ofertados pela Instituição e demais interessados, o direito de serem ouvidos e terem suas demandas pessoais e coletivas tratadas adequadamente. Assim, atua no processo de interlocução entre o cidadão e a Administração, garantido que as demandas sejam efetivamente consideradas e tratadas, à luz dos seus direitos constitucionais e legais (UNIVASF, 2017).

A Assessoria de Comunicação Social tem como missão planejar e coordenar as ações de comunicação da Universidade de forma estratégica e em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), zelando pela imagem da instituição junto aos seus públicos interno e externo. É função da Ascom intermediar o relacionamento entre a Univasf e os seus públicos e promover, para toda a sociedade, a difusão de informações relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão desenvolvidas pela Universidade (UNIVASF, 2016, P. 2).

A Univasf possui várias comissões permanentes, órgãos de caráter coletivo que atuam na promoção e controle de certas atividades específicas, as quais estão representadas no organograma de forma coletiva, sem as identificações, com exceção da Comissão Própria de Avaliação, a única listada nominalmente. De todo modo, a seguir, temos a listagem completa.

- Comissão de Coleta Seletiva Solidária
- Comissão de Ética
- Comissão de Ética no Uso de Animais
- Comitê de Ética em Pesquisa
- Comissão Permanente de Espaços Físicos
- Comitê de Gestão da Integridade da Univasf
- Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle da Univasf
- Comitê Gestor de Tecnologia da Informação
- Comissão Interna de Supervisão

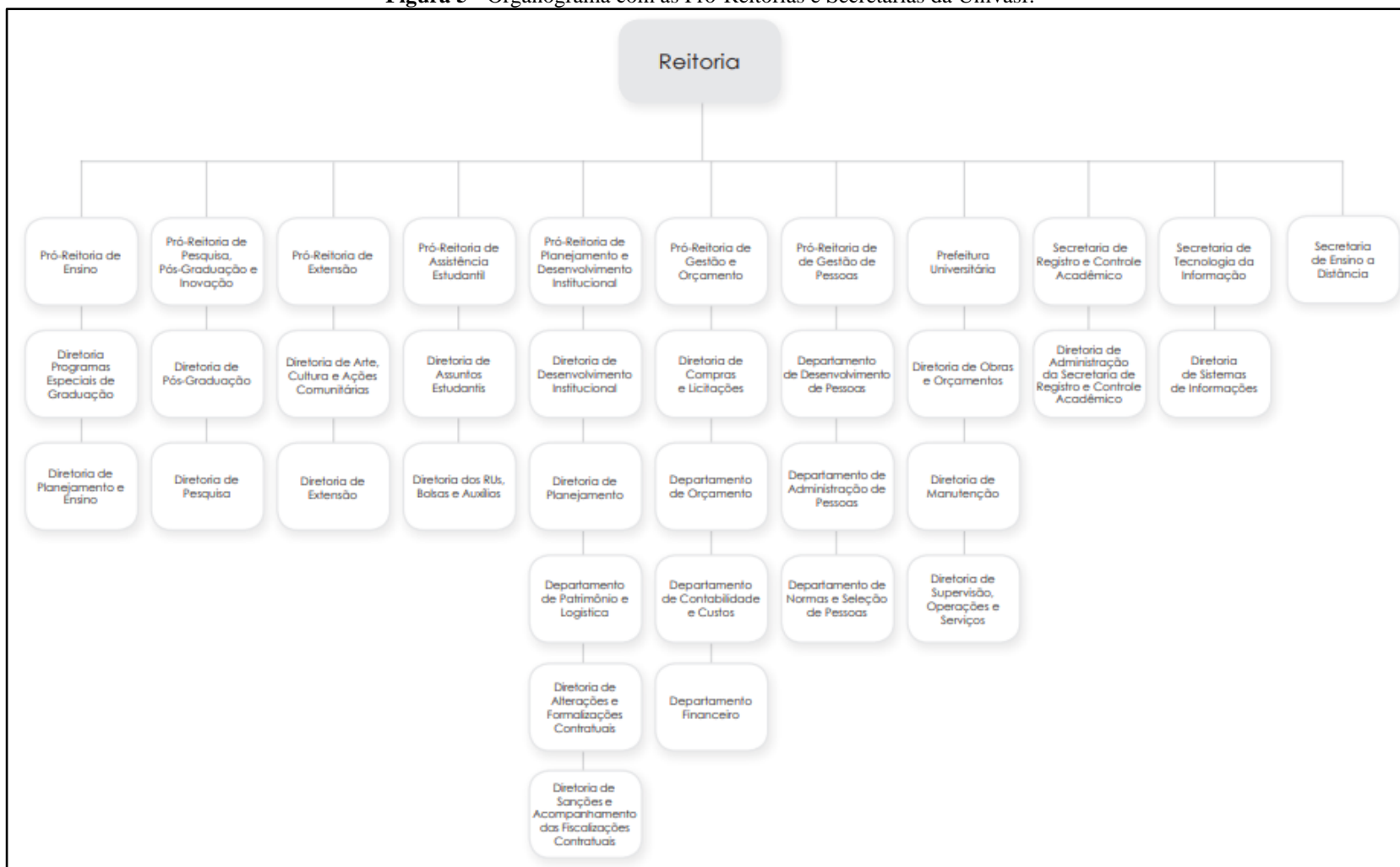
- Comitê Permanente de Desburocratização
- Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo
- Comissão Permanente de Controle Disciplinar
- Comissão Permanente de Pessoal Docente
- Comissão Própria de Avaliação
- Núcleo de Solução Consensual de Conflitos da Univasf

Por fim, concluímos as considerações sobre as unidades representadas na primeira parte do organograma da administração superior falando um pouco sobre Órgãos Suplementares, compostos por:

- ✓ Sistema Integrado de Bibliotecas, responsável pela coordenação e administração das sete bibliotecas existentes na Universidade, uma em cada campus;
- ✓ Centro de Práticas e Estudos em Psicologia, setor relacionado ao curso de Psicologia que tem por objetivo promover a realização, integrada e articulada das práticas em Psicologia, com vistas ao atendimento das demandas de indivíduos, grupos e organizações, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Hospital Veterinário Universitário, que tem como finalidade oferecer estrutura, meios e material didático para o treinamento dos estudantes de graduação e pós-graduação em Medicina Veterinária, além de oferece atendimento para cães e gatos.

As pró-reitorias são subunidades da reitoria, portanto, também integram a administração superior, a elas são delegadas competências para atuar em determinados assuntos específicos agrupados por semelhança. Considerando que a reitoria é o principal órgão executivo da Universidade, uma analogia razoável seria dizer que as pró-reitorias estão para a Univasf tal qual os ministérios estão para a União, ou às secretarias nos âmbitos dos poderes executivos estaduais e municipais. No organograma geral estão representadas juntamente com as secretarias e a prefeitura universitária, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 - Organograma com as Pró-Reitorias e Secretarias da Univasf.

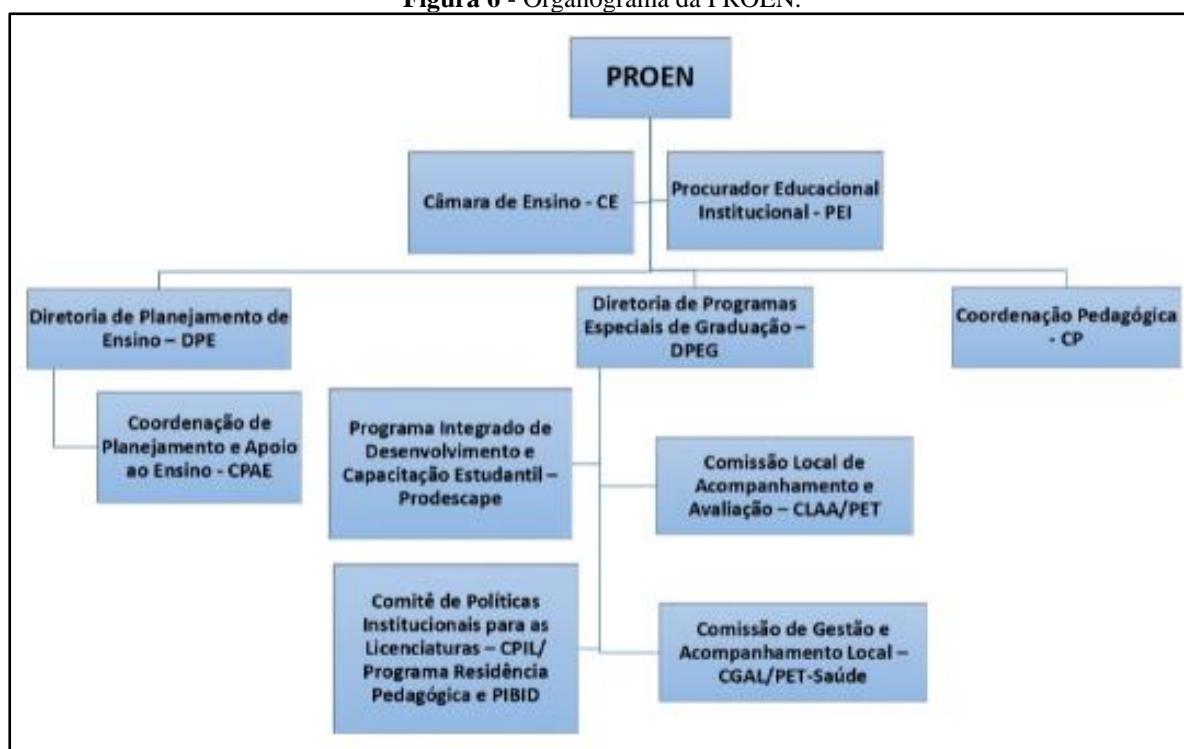


Fonte: PROPLADI - Univasf (2021).

Atuando na execução, suporte e controle de determinadas atividades agrupadas por afinidades, estes órgãos constituem uma grande proporção da estrutura organizacional. Como demonstrado na Figura 5, a Univasf possui sete pró-reitorias, três secretarias, além da Prefeitura Universitária que também é incluída nesta parte da estrutura formal, vejamos, a seguir, mais detalhes sobre cada uma destas unidades.

A Pró-reitoria de Ensino (PROEN) é o órgão consultivo e deliberativo responsável por gerir todas as atividades de Ensino dos Cursos de Graduação da Univasf, oferecendo suporte acadêmico, logístico e pedagógico aos Colegiados Acadêmicos. Sua estrutura interna é melhor detalhada no seu organograma próprio, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Organograma da PROEN.



Fonte: PROEN - Univasf (2020).

Perceba que além de subunidades de caráter propriamente administrativo, como as diretorias e coordenações, também fazem parte da composição da PROEN órgãos coletivos, compostos por representantes de diversos segmentos, conforme os seus temas de abrangência, denominados como câmara, comissões e comitê. A Câmara de Ensino é a principal, pois possui amplas funções propositivas, consultivas e deliberativas na formulação e aperfeiçoamento da política Institucional de ensino de graduação. Esta configuração de órgão colegiado se repete em relação às outras duas áreas indissociáveis na constituição da Universidade, por meio da

câmara de pesquisa e da de extensão, além das câmaras de pós-graduação e de assistência estudantil.

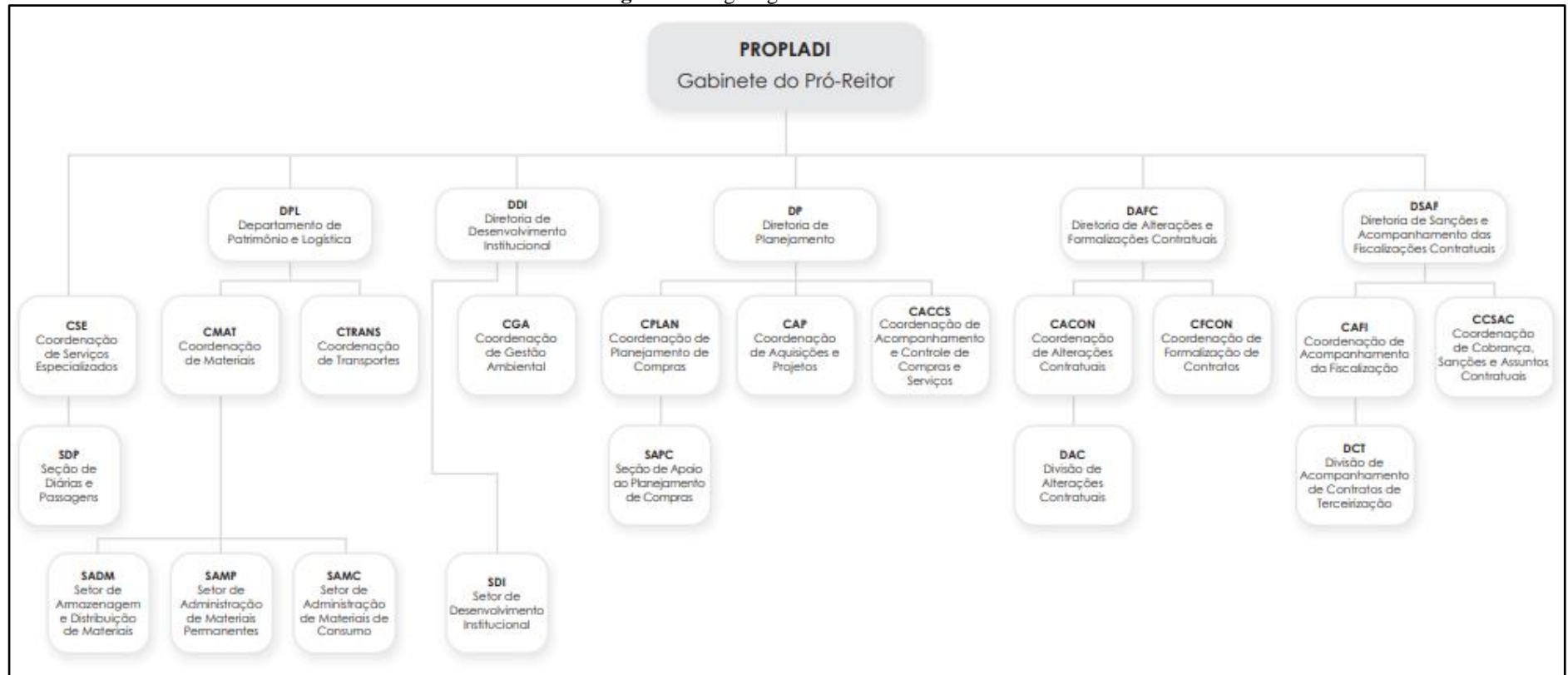
Já Pró-reitoria de Pesquisa Pós-graduação e Inovação (PRPPGI) coordena e supervisiona as atividades de pesquisa e de pós-graduação desenvolvidas pela UNIVASF, e tem a atribuição de atuar junto aos organismos governamentais de fomento da pesquisa, da ciência, da tecnologia e da pós-graduação empreendendo e apoiando iniciativas de inserção e integração da Universidade com o desenvolvimento acadêmico, científico e tecnológico, regional e nacional. Além de representar a Instituição junto aos Fóruns Estadual, Regional e Nacional de Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação.

A Pró-reitoria de Extensão (PROEX) atua por meio de ações de caráter orgânico-institucional, cujo objetivo primordial é dar visibilidade ao que se produz no ensino e na pesquisa, refletindo a indissociabilidade das funções acadêmicas da universidade. Estão incluídas nestas ações uma série de atividades, como oficinas, workshops, laboratórios, seminários, cursos, simpósios, conferências, projetos, programas, encontros, assessoramento e prestação de serviços à comunidade. Em síntese, trata-se de um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a Universidade e a sociedade.

A Pró-Reitoria de Assistência Estudantil (PROAE) desenvolve a política de assistência estudantil no âmbito da Univasf, visando à promoção de condições de permanência e o êxito acadêmico dos estudantes de origem popular ou em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Assim, realiza ações nas áreas de moradia estudantil, alimentação, transporte, apoio pedagógico, esporte e cultura, objetivando sempre o bem-estar e a inclusão dos estudantes em comprovada situação de vulnerabilidade socioeconômica, de modo a contribuir com as condições de permanência, minimizando os efeitos das desigualdades sociais, locais e regionais, conforme preconizado pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil, estabelecido por meio do Decreto nº 7.234 de 19 de julho de 2010.

A Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) é o setor responsável pela direção e coordenação do sistema de planejamento, apoio da gestão e fiscalização contratual, a fim de subsidiar atividades dos diversos setores da Instituição.

Figura 7 - Organograma da PROPLADI.



Fonte: PROPLADI - Univasf (2021).

Conforme demonstrado no seu organograma, Figura 7, a PROPLADI é um bom exemplo da complexidade da estrutura organizacional da Univasf, pois demonstra que apenas nesta pró-reitoria existem ao todo quatro níveis hierárquicos, compostos por mais de vinte unidades administrativas.

A Pró-reitoria de Gestão e Orçamento (PROGEST) atua no assessoramento à gestão superior e a todos os demais setores administrativos e acadêmicos nas questões relativas à aquisição de materiais, bens e equipamentos, contratação de serviços, por meio do planejamento e do acompanhamento da execução orçamentária da Instituição. Como exemplo de suas atividades podemos citar a realização de licitações, classificação e remanejamento de créditos orçamentários, empenho, liquidação e pagamento de despesa, pagamento da folha de pessoal, celebração de registros de termos de cooperação, convênios e congêneres, entre outras.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), como o próprio nome sugere, atua no estabelecimento, execução e avaliação das ações e políticas institucionais de gestão e desenvolvimento de pessoas. Vejamos suas competências, conforme estabelece o Art 6º do seu regimento interno:

- I - Planejar, gerenciar, desenvolver, acompanhar e avaliar a implementação das políticas de gestão de pessoas, e seus resultados, em parceria com as unidades administrativas, acadêmicas da Instituição, com assessoramento e acompanhamento da Comissão Interna de Supervisão do Plano de Cargos e Carreiras dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação – CIS e da Comissão Permanente de Pessoal Docente–CPPD;
- II - Elaborar projetos, em cooperação com órgãos da Instituição, para subsidiar as decisões do Conselho Universitário-Conuni, relativas à política de gestão de pessoas; Formular e coordenar a execução de programas de desenvolvimento/capacitação permanentes e eventuais, bem como de avaliação sistemática do desempenho dos servidores;
- III - Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente e as diretrizes da Instituição, referentes à gestão de pessoas;
- IV - Publicar instruções normativas e atos relativos às atividades dos setores ligados à Progepe; V - Representar a Progepe nas instâncias superiores (UNIVASF, 2020, P. 2-3).

A Prefeitura Universitária é o setor responsável por acompanhar a execução de obras e pela manutenção das edificações, incluindo equipamentos e bens móveis que compõem a estrutura física da Univasf. Tem sua estrutura interna concentrada no *campus* sede, mas sua atuação abrange também os demais *campi*, para tanto conta com a colaboração das coordenações administrativas de *campus*, unidades com subordinação direta, as quais realizam o acompanhamento, tratamento e encaminhamento das demandas locais.

Aqui temos uma informação relevante sobre a tese de escassez de gerenciamento das atividades-fim a nível dos *campi*. Pois a única unidade administrativa que se poderia sugerir ter alguma atuação neste sentido, seriam justamente as coordenações administrativas de *campus*, no entanto, conforme descrito no parágrafo anterior, e confirmado no Anexo A, não existe esta função para tal unidade.

A Secretaria de Registro e Controle Acadêmico, como o próprio nome sugere, é o órgão responsável por realizar o registro e controle das atividades acadêmicas desenvolvidas pelos discentes e docentes da Univasf, para tanto, utiliza-se de sistema de informação que permite a compilação das informações de forma capilarizada, e também uma recuperação ágil, muito útil na emissão de documentos, por exemplo. Este setor é vinculado ao gabinete da reitoria e também possui sua estrutura concentrada no *campus* sede, possuído nos demais *campi*, uma representação por meio do Serviço de Informação ao Cidadão, que realiza a emissão de documentos mais básicos, e recebe e encaminha as demais demandas, neste último caso não só relacionadas a parte acadêmica, mas as atividades da Universidade de forma geral.

A Secretaria de Tecnologia da Informação é mais um órgão de atuação ampla do ponto de vista da distribuição geográfica da Instituição, mas com localização concentrada na sede. Seu objetivo é criar e manter condições institucionais para o funcionamento sistêmico das atividades ligadas à tecnologia da informação e comunicação.

Finalmente, concluindo os órgãos componentes da administração superior, temos a Secretaria de Ensino a Distância (SEaD), responsável pela administração, coordenação e assessoria dos cursos de graduação, pós-graduação, extensão e demais projetos institucionais desenvolvidos na modalidade a distância. A seguir apresenta-se a descrição de suas competências, conforme estabelecido nos Art. 2º do seu regimento interno.

- I - Oferecer, em consonância com as Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Extensão, cursos e atividades formativas a distância de graduação, de pós-graduação, de extensão e outros;
- II - ofertar cursos de capacitação presencial e na modalidade a distância com a finalidade de propiciar formação continuada dos profissionais da educação na área de educação a distância;
- III - gerir o ambiente virtual de aprendizagem para o desenvolvimento de atividades a distância;
- IV - produzir material audiovisual e impresso, quando solicitado, para auxiliar o desenvolvimento das atividades propostas pelos cursos;
- V - assessorar as atividades desenvolvidas na sala de tutoria;
- VI - prestar serviço de webconferência e vídeoconferência aos cursos ofertados pela Sead;
- VII - realizar transmissão por streaming para o desenvolvimento de atividades promovidas por cursos ofertados pela Sead;
- VIII - desenvolver novas metodologias e serviços apoiados em recursos de tecnologias da informação e comunicação em Educação a Distância (EaD);
- IX - possibilitar o envolvimento da comunidade acadêmica na modalidade de EaD, mediante a articulação contínua com todos os setores da Univasf;
- X - assessorar e dar suporte a todas as iniciativas e experiências em EaD, no âmbito da Univasf;
- XI - apoiar e incentivar a produção do conhecimento em EaD;
- XII - avaliar e assessorar projetos e experiências na área de EaD da Univasf e de outras instituições, quando solicitado;

XIII - desenvolver projetos, cursos e atividades a distância em parceria com outras instituições, nacionais e internacionais, públicas e privadas, governamentais e não governamentais, submetendo-os à aprovação dos órgãos de deliberação competentes; XIV - promover congressos, simpósios e outros eventos sobre temas relacionados à EaD (UNIVASF, 2017, p. 1-2).

Na modalidade EaD são oferecidos cinco cursos de graduação, onze de pós-graduação e seis cursos de Formação Pedagógica, além de cursos de extensão. Para tanto, a SEad conta com mais de quarenta polos de apoio, distribuídos em cidades dos estados da Bahia, Pernambuco e Piauí.

4.2.2.2 Os *campi* e os colegiados acadêmicos de cursos

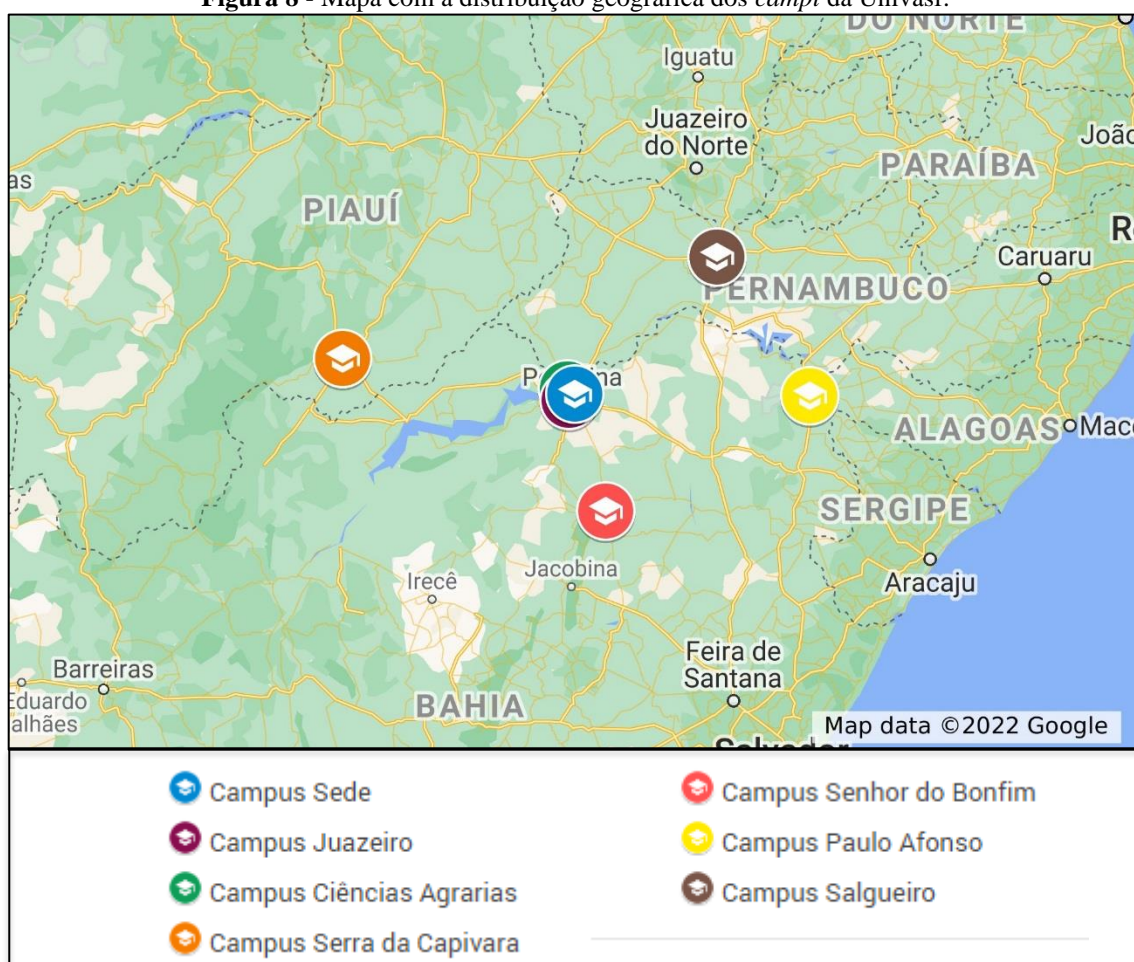
Passamos agora a apresentação do segundo e último nível que compõe a distribuição administrativa da Univasf, denominado como nível dos colegiados acadêmicos, formado por unidades de mesmo nome, definidas como órgãos deliberativos de base, em matéria administrativa, didático-curricular e financeira. Em outras palavras, são as unidades acadêmicas que formam a Universidade, sendo de tipo único, e coincidindo de forma proposital, em número e abrangência de atuação, com os cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* ofertados presencialmente pela Instituição (UNIVASF, 2020).

Quanto aos *campi*, há uma certa desconsideração na constituição formal da Instituição, vide Anexo A, pois não possuem uma gestão estabelecida por meio de unidade acadêmica, e nem mesmo uma unidade meramente administrativa ou executiva que pudesse ao menos apresentá-los oficialmente perante a comunidade interna e externa. Somando-se a isto a concentração dos órgãos de apoio no *campus* sede, tem-se um cenário discrepância em relação às atividades desenvolvidas nos *campi* afastados, inclusive reconhecido institucionalmente, conforme trata o PDI. “A organização administrativa da Univasf é fortemente demandada pela comunidade acadêmica em termos de descentralização da estrutura gerencial, uma necessidade frequentemente tratada na instituição (UNIVASF, 2016, p. 68).”

Com isto, podemos dizer que na Univasf ao invés dos *campi* possuírem determinados cursos, conforme sugere o organograma da Figura 9, talvez seja mais condizente afirmar que os cursos estão apenas agrupados em um mesmo espaço físico e geográfico, compartilhando a infraestrutura e outros recursos ali disponíveis. Em outras palavras, não são os *campi* que possuem cursos, são os cursos que formam os *campi*

Sobre a relação nomenclatura e localização dos *campi* da Univasf, conforme representados no organograma apresentado da Figura 9, esclarece-se que os *campi* Sede e Ciências Agrárias ficam situados em Petrolina - PE, o *campus* Serra da Capivara em São Raimundo Nonato – PI. Já os demais levam o mesmo nome da cidade onde estão localizados, sendo Salgueiro no estado de Pernambuco, e Juazeiro, Senhor do Bonfim e Paulo Afonso no estado da Bahia. Na Figura 8 podemos ter uma melhor percepção da distribuição geográfica dos *campi* da Universidade, de maneira que fica evidente a utilização do termo “*campi* afastados”.

Figura 8 - Mapa com a distribuição geográfica dos *campi* da Univasf.



Fonte: Elaborado no Google Maps (2022).

Com isto, passamos as considerações sobre os colegiados acadêmicos de cursos, também representados oficialmente no organograma da Figura 9. No entanto, percebe-se que na Figura 9 aparecem apenas os colegiados de graduação, isto se deve ao fato de que oficialmente existe outro organograma só com os colegiados de pós-graduação *stricto sensu*, mas que devido à grande semelhança, optou-se por trazer estas informações complementares de forma mais sintetizada, no Quadro 7.

Figura 9 - Organograma com os Colegiados de Graduação da Univasf.



Fonte: PROPLADI - Univasf (2021).

Quadro 7 - Colegiados acadêmicos dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Campus Sede	Campus Ciências Agrárias	Campus Juazeiro	Campus Serra da Capivara
Cursos de Mestrado			
Ciências da Saúde e Biológicas	Agronomia - Produção Vegetal	Ciência dos Materiais	Arqueologia
Educação Física	Ciência Animal	Engenharia Agrícola	
Biociências	Ciências Veterinárias no Semiárido	Ensino de Física	
Psicologia		Matemática	
Administração Pública		Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação	
Dinâmicas de Desenvolvimento do Semiárido		Sociologia	
		Extensão Rural	
Cursos de Doutorado			
	Ciência Animal	Ciência dos Materiais	
	Ciências Veterinárias no Semiárido	Agroecologia e Desenvolvimento Territorial	

Fonte: Adaptado de PROPLADI - Univasf (2021).

Com um total de 51 colegiados, sendo 30 de graduação e 21 de pós-graduação *stricto sensu*, estas unidades acadêmicas que compõem a Univasf são formadas pelos docentes do quadro permanente que atuam nos respectivos cursos, sendo também o setor de lotação dos mesmos no caso dos cursos de graduação, sua composição interna conta também com a representação dos discentes e TAEs que integram sua abrangência de atuação, na mesma proporção aplicada ao Conuni, sempre que possível. A coordenação de cada colegiado é exercida por um docente do quadro permanente, escolhido por meio de eleição, e com mandato de dois anos, este também exerce a função executiva de coordenador do curso, o que oficialmente não há distinção, além da representação no Conuni, do qual é membro nato.

Excetuada manifestação expressa no estatuto e no regimento geral de que a Univasf é constituída de colegiados acadêmicos de curso “para todos os efeitos de organização administrativo-financeira e acadêmica na perspectiva do desenvolvimento do ensino, da pesquisa, da inovação e da extensão em favor do fortalecimento de relações com a comunidade.” Aparentemente, ou evidentemente, não existe o estabelecimento formal, a nível

Institucional, das atividades comuns a todos os colegiados, de modo que não é possível descrever suas atribuições e competências, como se gostaria. Contudo, isto também será objeto análise por meio dos dados coletados na pesquisa com os servidores, logo adiante.

4.3 A FUNCIONALIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SEGUNDO AS PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES

Após a descrição geral da estrutura organizacional da Univasf, passamos agora a analisar a sua funcionalidade, com foco no desenvolvimento das atividades-fim, e a partir das percepções dos seus servidores. Na Tabela 1 temos dados quantitativos sobre a adesão do público-alvo, e algumas características dos respondentes do questionário da pesquisa, de modo a demonstrar a distribuição entre as duas categorias de servidores efetivos existentes, TAE e docente, o tempo de atuação na Instituição, e o *campus* a que pertence.

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Variáveis		Quantidade	Porcentagem
Respondentes		56	5,6%*
Categoria	TAE	23	41,1%
	Docente	33	58,9%
Tempo de atuação na Univasf	Menos de 3 anos	4	7,1%
	Entre 3 e 5 anos	7	12,5%
	Entre 6 e 9 anos	22	39,3%
	Entre 10 e 15 anos	18	32,1%
	Mais de 15 anos	5	8,9%
Campus de lotação	Petrolina - sede	20	35,7%
	Ciências Agrárias	5	8,9%
	Juazeiro	12	21,4%
	Serra da Capivara	12	21,4%
	Senhor do Bonfim	3	5,4%
	Paulo Afonso	2	3,6%
	Salgueiro	2	3,6%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

* Porcentagem em relação ao público total, 1.000 servidores.

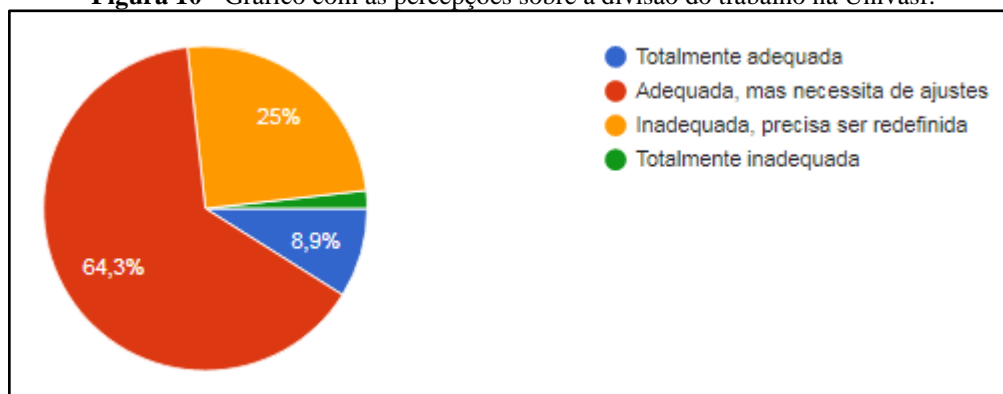
Mesmo com uma adesão de apenas 5,6% da população alvo da pesquisa, houve uma boa distribuição dos respondentes entre variáveis das características pré-estabelecidas, conforme demonstra a Tabela 1. Assim, considera-se uma representatividade relevante, com elevada possibilidade de compatibilidade entre as percepções da amostra em relação ao público total.

Para coletar as percepções dos servidores em relação a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim foram elaboradas perguntas objetivas sobre o nível de adequação ou influência de cada um dos principais elementos ou características componentes, as quais se optou por adicionar além de alternativas predefinidas a opção “outro” onde o respondente poderia escrever a sua resposta. Seguidas de duas questões discursivas, de resposta opcional, o que de antemão justifica a falta de paridade no quantitativo de respostas, onde poderiam ser descritos os pontos positivos e/ou negativos sobre o referido elemento.

4.3.1 A Divisão do Trabalho

A primeira característica abordada no questionário foi a Divisão do Trabalho, que pode ser entendida como a forma de distribuição das atividades e/ou tarefas entre as pessoas e os setores de uma organização, a seguir, apresenta-se os dados.

Figura 10 - Gráfico com as percepções sobre a divisão do trabalho na Univasf.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O gráfico apresentado na Figura 10, mostra que 8,9% dos respondentes consideram a Divisão do Trabalho no desenvolvimento das atividades-fim da Univasf está totalmente adequada, 64,3% consideram adequada, mas necessitando de ajustes, 25% percebem como inadequada, precisando ser redefinida, e apenas 1 utilizou a opção outro respondendo como “totalmente inadequada” o que se aproxima bastante da terceira opção apresentada. Assim, fica

demonstrado que a maioria absoluta, mais 90%, considera ser necessário ao menos alguns ajustes neste elemento da estrutura organizacional, em detrimento dos 8,9% que o percebem como totalmente adequado.

A partir das respostas sobre os pontos positivos e negativos foi possível realizar o agrupamento das percepções dos servidores em determinadas categorias, a fim de proporcionar uma visualização sistematizada dos dados, os quais são apresentados no formato de quadros, e analisados de uma perspectiva prioritariamente qualitativa, não obstante, trazemos o quantitativo de citações enquadradas em cada categoria, servindo inclusive como forma de ordenação. De início vejamos as categorias de percepções sobre a Divisão do Trabalho, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Pontos positivos e negativos sobre a divisão do trabalho na Univasf.

Pontos positivos	Quantidade	Pontos negativos	Quantidade
Autonomia	8	Distribuição das atividades	21
Interação entre os níveis hierárquicos	7	Centralização	8
Distribuição das atividades	6	Sobrecarga de trabalho	6
Decisões democráticas	4	Burocratização	5
Clareza das atribuições	4	Falta de controle da produtividade	4
Valorização das competências profissionais	3	Falta de clareza das atribuições	3
Cooperação e trabalho em equipe	2	Dificulta a tomada de decisões	2
Recursos e suporte adequados	2		
Total	36		51

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A autonomia no desenvolvimento das atividades, seja do cargo que ocupa ou do setor de lotação, foi a categoria de pontos positivos da divisão do trabalho com mais citações. No entanto, isto também é percebido como aspecto negativo representado pela categoria falta de controle da produtividade, que agrupa percepções sobre as discrepâncias de desempenho por parte de determinados servidores, sem que haja ações institucionais no sentido de impor sanções às condutas intencionais de baixo desempenho.

Outra percepção positiva é a de que existe uma boa interação entre os níveis hierárquicos, e principalmente facilidade de acesso ao nível superior, citado inclusive como

vantagem em relação a outras organizações onde há um distanciamento entre a base e topo da hierarquia.

O maior número total de percepções leva em conta a divisão do trabalho de forma ampla, enquadradas na categoria “distribuição das atividades”, a qual é vista tanto como positiva como negativa. De maneira que enquanto alguns consideram a distribuição de atividades por setores, servidores e entre as categorias profissionais, é realizada de forma proporcional, um número consideravelmente maior percebem a existência de sobrecarga de certos setores e servidores enquanto outros ficam com certa ociosidade, além do mais não concordam que certas atividades que desempenham de fato sejam realmente de responsabilidade de sua categoria.

Também existem percepções positivas enquanto a tomada de decisões ser realizada de forma democrática. Por outro lado, alguns afirmam dificuldades em relação a este processo, o que, de certa forma, se complementam, pois o processo democrático demanda, por exemplo, mais tempo para ser concluído.

Sobre a definição das atribuições de cada setor e dos servidores, alguns consideram estarem devidamente explícitas. Já outros percebem uma falta de clareza e formalização delas, incluindo-se aqui relatos de que servidores com cargos idênticos e com setores de lotação do mesmo gênero divergem nas atividades que desempenham.

São percebidos como positivos, ainda, a valorização das competências profissionais, a cooperação e o trabalho em equipe, além de recursos e suporte adequados ao desenvolvimento das atividades.

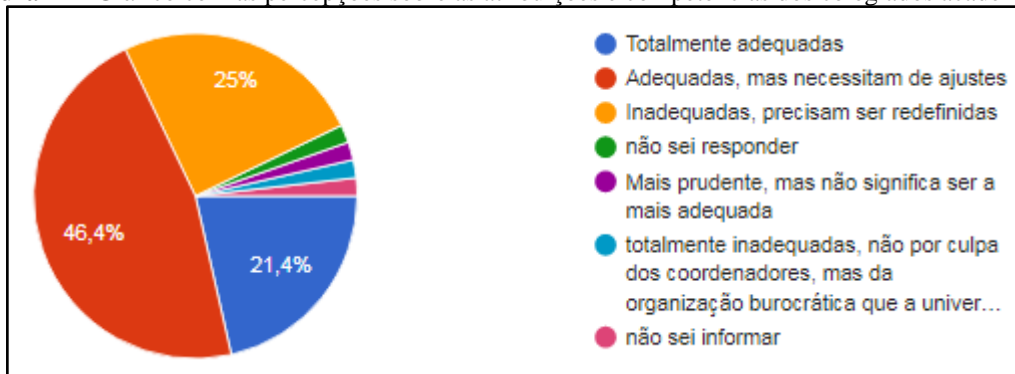
Como pontos negativos da divisão do trabalho, são percebidos também: a centralização, especialmente relacionada ao poder decisório e as atividades-meio; a sobrecarga de trabalho, causada principalmente pela escassez de servidores; além da burocratização que representa relatos sobre o excesso de atividades administrativas consideradas desnecessárias ou sem relevância para o desenvolvimento das atividades-fim.

4.3.2 Os Colegiados Acadêmicos

Passamos agora as percepções sobre as unidades acadêmicas que compõem a Univasf, os colegiados acadêmicos. Na Figura 11, temos o gráfico com as porcentagens de cada nível de

adequação das competências e atribuições dos colegiados segundo os servidores que responderam ao questionário de pesquisa.

Figura 11 - Gráfico com as percepções sobre as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para 21,4% dos respondentes as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos estão totalmente adequadas, aqui temos uma certa incongruência entre a realidade percebida e formalidade estabelecida, pois, como já mencionado anteriormente, não existe a definição formal de quais são as atribuições nem as competências dos colegiados acadêmicos da Univasf, e ainda assim, na prática, alguns servidores conseguem percebê-las como totalmente adequadas. No entanto, pode ser o caso de respostas sem o conhecimento de tal informação, sendo uma justificativa plausível, visto que estes servidores podem não atuar nem se relacionar diretamente com os colegiados. Em todo caso, não se exclui a possibilidade de mesmo na ausência da formalidade supracitada, existir um excelente desempenho, dando a perceber que as atribuições e competências estão realmente adequadas.

Continuando, 46,4% consideram adequadas, mas estão necessitando de alguns ajustes, 25% consideram inadequadas, por isso deveriam ser redefinidas. Além disso, quatro servidores utilizaram a opção outro, destes, dois informaram não saber responder, um considera como mais prudente, mas não a mais adequada, e o outro “totalmente inadequadas, não por culpa dos coordenadores, mas da organização burocrática que a universidade apresenta.” De modo geral, temos a maioria discordando, ao menos em parte, das atribuições e competências exercidas pelos colegiados acadêmicos.

Para mais elucidações sobre este aspecto tão relevante para se alcançar os objetivos desta pesquisa. Analisemos os relatos sobre os pontos positivos e negativos, percebidos pelos respondentes, em relação aos colegiados acadêmicos, enquanto componentes da estrutura

organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf, conforme as categorias apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Pontos positivos e negativos dos colegiados acadêmicos.

Pontos positivos	Quantidade	Pontos negativos	Quantidade
Autonomia	10	Sobrecarga de trabalho e atribuições	18
Participação na gestão Institucional	8	Pouca interação entre os colegiados	6
Desburocratização	6	Desrespeito à autonomia	4
Interdisciplinaridade	4	Escassez de recursos	3
Participação dos docentes e discentes	4	Falta de compromisso profissional	2
Atendimento às especificidades	3	Falta de isonomia	2
Organização	3	Estrutura administrativa interna	2
Criação de uma identidade própria	1		
Total	39		37

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A autonomia foi o ponto positivo relativo aos colegiados citado mais vezes, porém, alguns também percebem o desrespeito a esta autonomia, principalmente por parte dos órgãos superiores da própria Universidade. Neste mesmo sentido existem também relatos de tratamentos diferenciados da administração superior para com os colegiados, os quais estão categorizados como falta de isonomia. Estas contradições podem ser causadas, ou ao menos ampliadas, pela falta de definição formal das competências e atribuições comuns a todos os colegiados, conforme constatado na pesquisa documental.

Segundo os respondentes os colegiados possuem uma boa participação na gestão institucional como um todo, assim, este também é um fator positivo. Outras percepções apresentam relatos da participação como positiva, mas nestes casos, relacionadas específica e diretamente ao espaço dedicado às categorias docentes e discentes nas principais instâncias da Univasf.

Como os colegiados são o único gênero de unidade acadêmica da Universidade, tem-se a percepção de que isto favorece a desburocratização, especialmente porque há uma redução considerável dos níveis hierárquicos, reduzindo o caminho a ser percorrido e os trâmites necessários ao andamento dos processos institucionais mais complexos. Por outro lado, por

mais contraditório que pareça, isto pode ser relacionado ao ponto negativo que diz respeito a sobrecarga de trabalho e atribuições, afinal de contas, de maneira generalista, pode-se dizer que as atividades desenvolvidas em qualquer universidade federal são as mesmas, então no caso da Univasf acaba havendo, realmente, uma concentração de competências nos colegiados acadêmicos.

Por agrupar os professores por curso, e não por área de conhecimento como em outros modelos organizacionais de universidade, é perceptível aos respondentes que os colegiados acadêmicos de cursos propiciam interdisciplinaridade, a qual é vista como um aspecto positivo.

É perceptível também que os colegiados proporcionam o bom atendimento das especificidades, seja do ponto de vista interno, de cada curso, como relativo às demandas da comunidade externa da localidade onde está inserido. Também é uma vantagem percebida em relação aos colegiados, a boa organização, fator que contribui para o desenvolvimento das atividades e o desempenho institucional.

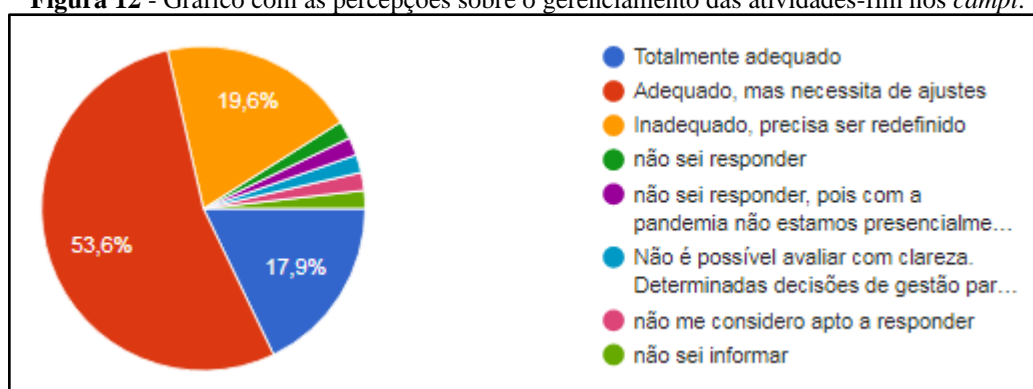
Como último fator positivo, temos a criação de uma identidade própria, isto vale tanto especificamente para os cursos, como para uma perspectiva mais ampla, a nível de toda a universidade. Um contraponto seria a escassez de interação entre os colegiados, pois não há um mecanismo formal que a favoreça, de modo que são citadas percepções negativas, principalmente sobre a falta de interação e integração entre cursos que ocupam o mesmo *campus*.

A escassez dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades-fim, e a falta de comprometimento por parte de certos servidores, também são listados como pontos negativos. Além de uma estrutura administrativa interna dos colegiados muito reduzida, concentrando muitas atribuições no cargo de coordenador, estes relatos falam sobre a falta de atribuições, a serem desempenhadas de fato, pelo vice coordenador, e também sobre a secretaria do colegiado, que sequer é setor oficial nem possui atribuições formalmente estabelecidas, sendo exercida por apenas um servidor sem possuir sequer um substituto para os casos de ausência ou impedimento, ou ainda pior, em casos onde o colegiado possui apenas um funcionário terceirizado para realizar os serviços de secretaria, reduzido ainda mais sua atuação.

4.3.3 Os Campi

Como já mencionado, os *campi* da Univasf são um importante elemento a ser analisado nesta pesquisa. Então, iniciamos pelo gráfico apresentado na Figura 12, o qual foi elaborado a partir das respostas à questão sobre como os servidores percebem o gerenciamento das atividades-fim no *campus* em que estão lotados. Relembramos aqui sobre a ausência do estabelecimento deste gerenciamento na constituição da Univasf, assim, temos um contraponto entre a formalidade e a realidade percebida.

Figura 12 - Gráfico com as percepções sobre o gerenciamento das atividades-fim nos *campi*.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

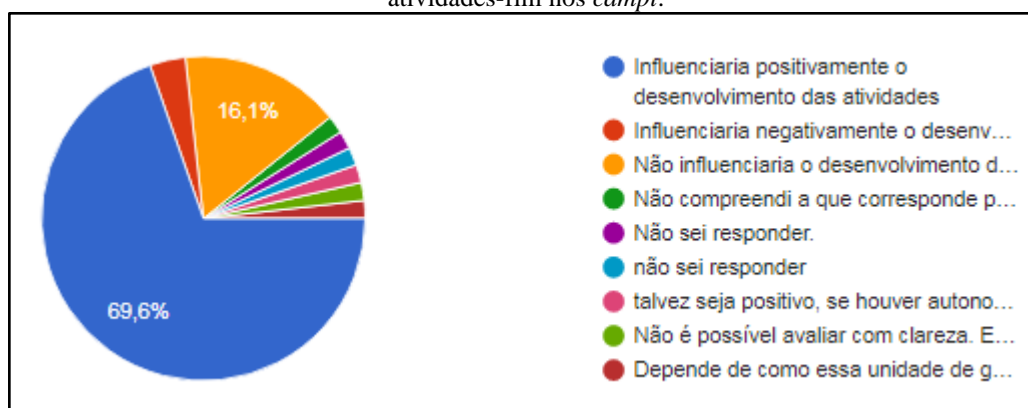
Conforme demonstrado no gráfico da Figura 12, 17,9% dos respondentes consideram o gerenciamento das atividades-fim no seu *campus* de atuação totalmente adequado, 53,6% adequado, mas necessita de ajustes, 19,6% inadequado, precisa ser redefinido, e cinco servidores utilizaram a opção outro para informar que não sabiam responder.

Por ter havido um número considerável de servidores que consideram este aspecto totalmente adequado, contrapondo a formalidade gerencial dos *campi*, retomou-se a tese de que a ausência do gerenciamento é mais perceptível nos *campi* afastados. Para isto foram verificados os *campi* de lotação destes respondentes, e ficou constatado que de fato dos nove servidores que marcaram essa alternativa de resposta, apenas um pertence a *campus* afastado, ou seja, fora das cidades de Petrolina - PE e Juazeiro - BA.

Devido a sua relevância para este trabalho, e com a finalidade de proporcionar análises mais completas, foi perguntado também a opinião dos servidores em relação a possibilidade de criação formal de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim em cada *campus* da Univasf, neste caso as alternativas de resposta foram sobre a influência no desenvolvimento das

atividades, se positiva, negativa, ou não haveria influência. Na Figura 13 temos o gráfico com as porcentagens de respondentes que marcaram cada opção de resposta.

Figura 13 - Gráfico com as percepções sobre a possibilidade de criação de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos *campi*.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Conforme representado no gráfico apresentado na Figura 13, 69,6% dos respondentes acreditam que a criação de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos *campi* influenciaria positivamente o desenvolvimento das respectivas atividades, apenas dois servidores acham que influenciaria negativamente, na opinião 16,1% não influenciaria. Além de seis que utilizaram a opção outro, onde dois afirmaram não saber responder, e os outros apresentando respostas condicionando suas percepções às características que estas unidades possuiriam.

Aproveitando o ensejo esclarece-se que a opção por não detalhar tal “unidade de gerenciamento” se deu por tratar-se de proposição hipotética, a qual só seria possível estabelecer após amplo processo institucional, o qual teria justamente esta função de definir os diversos aspectos inerentes a tal unidade. Todavia, é importante deixar claro que isto não seria considerado um impedimento, para se sugerir de fato, ajustes na gestão dos *campi* da Universidade.

Ademais, outro objetivo da questão é estabelecer melhor as percepções sobre a escassez de gerenciamento das atividades-fim no nível dos *campi*, pois com a análise conjunta dos gráficos com os percentuais de respostas das duas questões sobre este assunto, acaba constatando-se a existência de uma certa simetria entre os 73,2% que percebem a necessidade de ao menos algum ajuste e as 69,6% manifestações positivas quanto a possibilidade de criação de um órgão para proporcionar tal finalidade.

Vejamos agora, as categorias de relatos sobre pontos positivos e negativos percebidos pelos servidores quanto ao desenvolvimento das atividades-fim nos seus respectivos *campi* de lotação.

Quadro 10 - Pontos positivos e negativos sobre o desenvolvimento das atividades-fim nos campi.

Pontos positivos	Quantidade	Pontos negativos	Quantidade
Atendimento das demandas locais	5	Recursos e servidores insuficientes	10
Gestão compartilhada	5	Burocratização	3
Dedicação dos servidores	4	Centralização das atividades-meio	3
Recursos adequados	4	Falta de coordenação e interação	3
Centralização das atividades-meio	2	Distância física da sede	2
Autonomia docente	1	Escassez de bolsas para os discentes	1
Funções bem definidas	1	Politização excessiva	1
		Poucas ações de extensão	1
Total	22		24

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

De acordo com o Quadro 10, no desenvolvimento das atividades-fim no respectivo *campus* onde cada respondente atua, o atendimento às demandas locais e a gestão compartilhada foram as categorias maior número de percepções positivas. Quanto a gestão, são percepções relativas ao modelo de colegiados, as quais também aparecem como negativas devido à falta de coordenação e interação, principalmente entre os cursos de um mesmo *campus*.

A dedicação dos servidores e recursos adequados para o desenvolvimento das atividades são percebidos como pontos positivos. Porém, em contraposição, outros relatam que a quantidade de servidores e os demais recursos são insuficientes, provocando um desempenho aquém do desejado.

A centralização das atividades-meio é percebida tanto como positiva quanto como negativa, esta aparentemente contradição, no entanto, pode ser explicada pelo *campus* de lotação dos respondentes. Pois ao analisar os detalhes das respostas individuais, fica constatado, por exemplo, que os relatos positivos sobre a centralização são de servidores da sede.

As demais categorias de percepções positivas são uma sobre a autonomia dos docentes, especialmente no desenvolvimento das atividades específicas e exclusivas da categoria, e outra formada por respondentes que percebem uma boa definição das funções a serem exercidas.

Aqui, é notório se tratar mais de questões relativas a Divisão do Trabalho e Formalização, que aparentemente foram repetidas em respostas a diferentes perguntas do questionário.

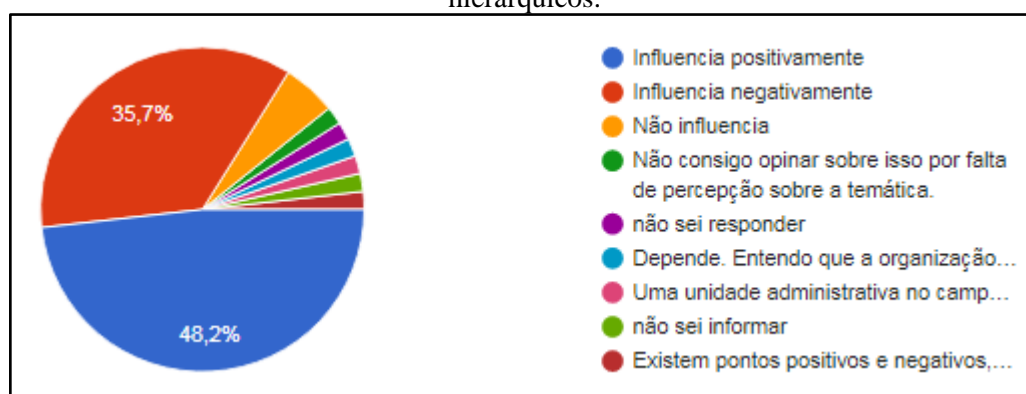
Mais uma vez aparecem relatos sobre o excesso de atividades administrativas consideradas desnecessárias, agrupados na categoria negativa burocratização. A distância física da sede também é percebida como fator negativo, pois dificulta os processos logísticos dos *campi* afastados, altamente dependentes da sede, por conta da concentração de diversos recursos institucionais.

Concluindo as percepções sobre o desenvolvimento das atividades-fim nos *campi*, temos como os últimos pontos negativos, com apenas uma citação cada, a escassez de bolsas para os discentes, especialmente as destinadas a iniciação científica, a politização excessiva de certos assuntos, os quais são considerados não abrangíveis por esse tipo de tratamento, e a pouca quantidade de ações de extensão.

4.3.4 Os Níveis Hierárquicos

Outro item marcante da estrutura organizacional da Univasf, é a existência de apenas dois níveis hierárquicos, vejamos como isto é percebido pelos servidores.

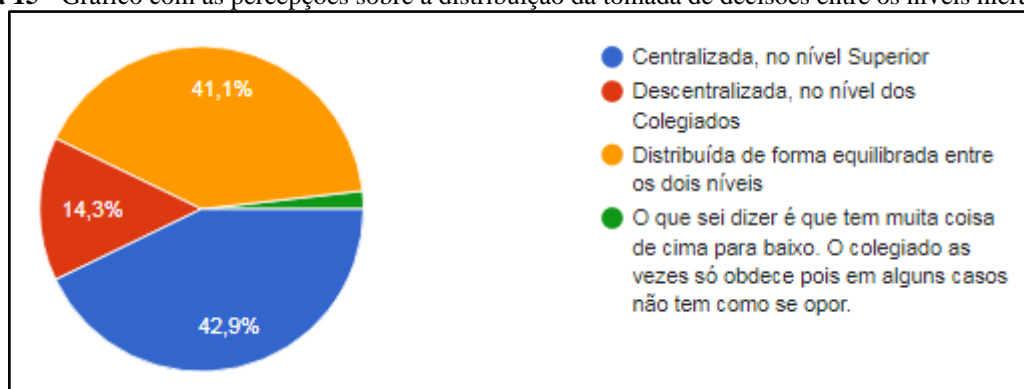
Figura 14 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição das atividades-fim em apenas dois níveis hierárquicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

No gráfico apresentado na Figura 14, temos a representação das respostas sobre como esta característica de influência atua na funcionalidade da Universidade, 48,2% consideram que influencia positivamente, 35,7% influencia negativamente, 3 respondentes acham que não influencia, e seis utilizaram a opção outro, destes, três informaram não saber responder, e os outros apresentaram respostas condicionantes.

Figura 15 - Gráfico com as percepções sobre a distribuição da tomada de decisões entre os níveis hierárquicos.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Também foi perguntado, de forma objetiva, como é percebida a distribuição da tomada de decisões entre os dois níveis hierárquicos. Conforme o gráfico representado na Figura 15, 42,9% responderam que as decisões são centralizadas no nível superior, 14,3% consideram descentralizada para o nível dos colegiados, 41,1% percebem uma distribuição equilibrada entre os níveis, além de um respondente ter utilizado a opção “outro” apresentando considerações que são inerentes a tomada de decisão centralizada.

Também foi solicitado aos respondentes que citassem as vantagens e desvantagens percebidas sobre este elemento, e as respostas foram agrupadas por categorias, as quais são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 - Vantagens e desvantagens da hierarquia vigente.

Vantagens	Quantidade	Desvantagens	Quantidade
Decisões democráticas	10	Burocratização	9
Acessibilidade e interação	8	Decisões centralizadas	9
Desburocratização	5	Sobrecarga de trabalho nos colegiados	7
Distribuição e controle das atividades	3	Falta de autonomia dos colegiados	5
Transparência	1	Excesso de membros no Conuni	3
		Falta de isonomia	1
Total	27		33

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O maior número de citações sobre as vantagens, percebidas quanto a existência de apenas dois níveis hierárquicos, foram sobre a tomada de decisões realizada de forma democrática. Por outro lado, uma desvantagem relacionada a isto, é o excesso de membros na composição do Conselho Universitário, o qual é apontado como causador de morosidade no andamento dos processos institucionais que precisam passar pelo crivo deste órgão superior,

assim, fica claro se tratar de adversidades inerentes ao processo democrático. Também sobre as decisões institucionais, alguns percebem uma concentração das mesmas no nível superior, o que é considerado uma desvantagem.

A acessibilidade e a interação entre os níveis são percebidas como uma vantagem, especialmente devido ao fácil acesso ao nível superior, pois como não existem níveis intermediários a comunicação se dá de maneira direta.

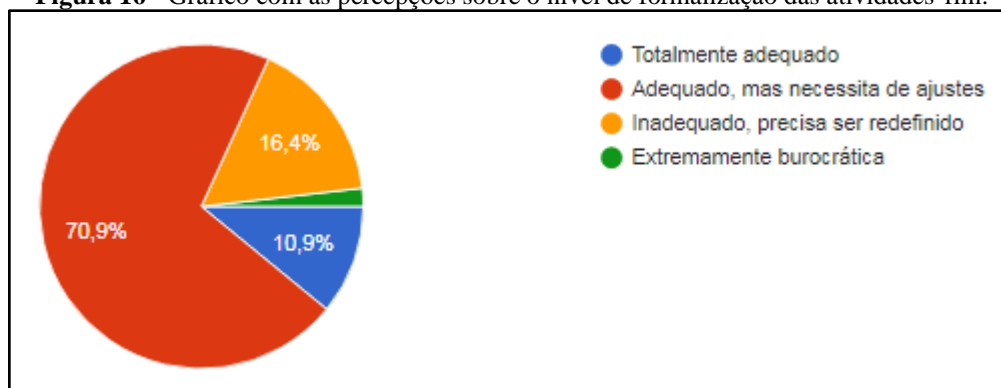
Quanto às atividades administrativas desenvolvidas, alguns percebem que a hierarquia vigente contribui para a redução das mesmas, portanto, uma vantagem. Já na percepção de outros existe excesso destas atividades, ou seja, uma desvantagem. Estas duas informações são representadas no quadro pelas categorias desburocratização e burocratização, respectivamente.

As demais percepções sobre este item são, a distribuição e o controle das atividades, e a transparência, apontadas como vantagens. E como desvantagens são citadas observações relativas à sobrecarga de trabalho no nível dos colegiados acadêmicos, a falta de autonomia dos mesmos, e ainda, a falta de isonomia, que neste último caso referindo-se especificamente a distribuição de recursos.

4.3.5 A Formalização

A formalização foi o último elemento abordado no questionário. Por se tratar de uma Instituição pública, em tese, não deveria existir informalidade, pois esta é a principal contraposição em relação a administração privada, deste modo a abordagem aqui empreendida pressupõe-se a existência de ampla formalidade institucional, se atendo, prioritariamente, as possíveis obstruções e aos favorecimentos causados ao desenvolvimento das atividades-fim.

Figura 16 - Gráfico com as percepções sobre o nível de formalização das atividades-fim.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O gráfico da Figura 16 apresenta as respostas sobre o nível de formalização das atividades-fim, demonstrando que, 10,9% dos respondentes consideram o nível de formalização da Universidade totalmente adequado, 70,9% acreditam que está adequado, mas necessita de ajustes, 16,4% acham inadequado, e, portanto, deveria ser redefinido, e um servidor utilizou a opção "outro" para registrar sua resposta como extremamente burocrática, expondo uma percepção negativa sobre o tema em questão.

A exemplo dos demais itens de análise, também foram realizadas duas perguntas discursivas, uma sobre os pontos positivos e a outra sobre os negativos, percebidos pelos respondentes em relação a formalização organizacional instituída e o desenvolvimento das atividades-fim. Após a sistematização das respostas chegou-se às categorias apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12 - Pontos positivos e negativos da formalização instituída.

Pontos positivos	Quantidade	Pontos negativos	Quantidade
Organização e controle	9	Burocratização	16
Documentos digitais	5	Desrespeito às normas	5
Imparcialidade e eficiência	3	Sistemas de informação ineficientes	4
Legalidade	3	Dispersão das normas	4
Clareza das normas	2	Atividades não formalizadas	4
Estabilidade institucional	2	Falta de clareza e desatualização	3
Total	24		36

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A categoria positiva com maior número de citações foi sobre a organização e o controle proporcionados pela formalização. De outro lado, uma quantidade maior de respondentes, percebem que a formalização provoca o excesso de tarefas e procedimentos meramente administrativos, considerados sem relevância para o desenvolvimento das atividades-fim, representados pela categoria burocratização.

A utilização de documentos digitais é outra característica percebida como positiva, pois proporciona muitos benefícios, sendo citados principalmente os relacionados ao manuseio. Aqui percebe-se uma relação direta com os sistemas eletrônicos de informação, os quais aparecem como ponto negativo, representando relatos de que os sistemas utilizados pela Instituição são ineficientes ou inadequados para os fins pretendidos. Essa aparente contradição, pode ser provocada pela falta de domínio das tecnologias, mas em todo caso, é presumível

afirmar que os meios eletrônicos de se lidar com as informações são importantes e necessários, contudo, os sistemas precisam ser desenvolvidos levando em conta as peculiaridades das finalidades pretendidas.

A formalização também é percebida como positiva por proporcionar imparcialidade e eficiência, pois estando regulamentadas, as atividades são tratadas de maneira equânime. Além disso, também são relatados casos de situações em que o servidor ainda não tem o domínio mental de certo assunto/atividade, possibilitando dirimir dúvidas de forma ágil em consulta direta das normas, e sem precisar solicitar a outrem.

No entanto, existem percepções de fatores negativos causados pela dispersão, falta de clareza, e desatualização das normas institucionais, bem como a falta destas em certos casos específicos. Provocando consequências como a discricionariedade indevida para os servidores ao lidarem com determinadas situações.

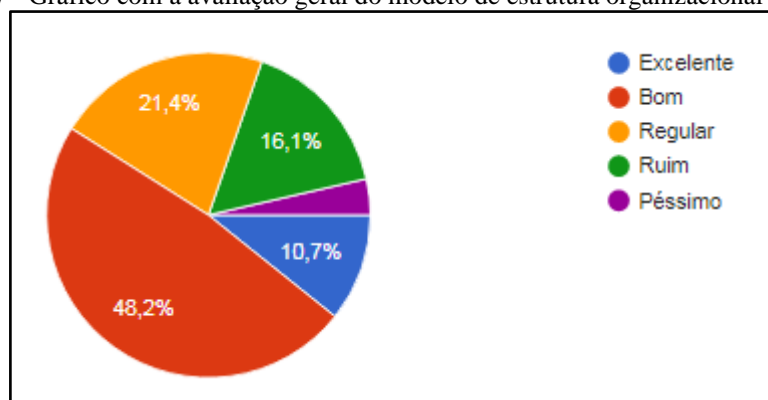
Por último, temos o desrespeito às normas por parte de alguns servidores, também percebido como ponto negativo relacionado a formalização. Nesta categoria são agrupados relatos que se referem tanto ao descumprimento por desconhecimento da relativa norma, como também situações de desobediência intencional, sendo neste segundo caso, considerado demasiado grave.

4.4 PERCEPÇÕES GERAIS E SUGESTÕES

Levando em conta a quantidade percepções obtidas na pesquisa empírica, bem como a intenção de realizar proposições mais pragmáticas sobre os achados, de maneira a contribuir com o aprimoramento Institucional, decidiu-se realizar uma sintetização, a fim de tornar os resultados mais profícuos.

Para início, tomamos como base a última pergunta do questionário, sobre como o respondente avalia a funcionalidade do modelo de estrutura organizacional relativo ao desenvolvimento das atividades-fim em vigência na Univasf, de maneira geral. Nesta perspectiva mais ampla sobre a estrutura organizacional vigente na Univasf, 10,7% dos respondentes a avaliam como excelente, 48,2% como bom, 21,4% regular, 16,1% ruim, e dois servidores avaliam como péssimo, conforme representado no gráfico da Figura 17.

Figura 17 - Gráfico com a avaliação geral do modelo de estrutura organizacional da Univasf.



Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Perceba que esta pergunta é justamente a questão problema desta pesquisa. Assim, analisando o gráfico da Figura 17 podemos chegar a pelo menos três proposições de resposta, vejamos:

1. Levando em consideração apenas os 10,7% que responderam excelente, poderíamos afirmar que o modelo organizacional em vigor é tão bom que não cabe, nem mesmo, qualquer tipo de ajuste no sentido de melhoria;
2. Numa concepção consoante com a maioria absoluta, 69,6%, que responderam bom ou regular, pode se dizer que existe a necessidade de se realizar ajustes na estrutura organizacional, afim de melhorar sua funcionalidade;
3. Já na perspectiva dos 19,9% restantes, pode-se se apontar para a demanda de uma redefinição mais ampla, afinal de contas, algo que está ruim ou péssimo não parece ser possível de se resolver apenas com ajustes pontuais.

Como a ideia é ter apenas uma resposta, para que a partir dela (se for o caso) propor sugestões com o intuito de melhorar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Universidade. E, levando em conta a ampla superioridade quantitativa de respondentes enquadrados na proposição de resposta ao problema de pesquisa de número 2, bem como as percepções apresentadas nas respostas das demais perguntas do questionário que também apontam esta mesma direção, adota-se a mesma como parâmetro para as recomendações a serem expostas a seguir.

Para tanto, retomaremos as percepções positivas e negativas relatadas pelos servidores, de maneira a realizar proposições no sentido de valorizar as vantagens e suprir as desvantagens existentes. Primeiramente vejamos a listagem do que existe de favorável, e, portanto, devido a sua relevância, precisam ser rigorosamente observados na realização das intervenções sugeridas

para resolver os pontos negativos, de maneira a evitar que a tentativa de resolver um problema acabe gerando outro.

De acordo com as percepções dos respondentes, o modelo de estrutura organizacional vigente na Univasf proporciona vários aspectos positivos. Neste sentido, e após uma criteriosa revisão destas percepções, chegou-se numa síntese do que se considera primordial ser mantido, valorizado e promovido, pois se tratam de princípios e valores reconhecidos cientificamente como positivos para desempenho organizacional, especialmente em instituições públicas, vejamos:

- ✓ Autonomia no desenvolvimento das atividades atribuídas, seja em relação aos servidores e respectivas categorias, como também das unidades acadêmicas e administrativas;
- ✓ A existência de apenas dois níveis hierárquicos na estrutura relativa as atividades-fim, pois favorecido uma boa interação entre os mesmos, especialmente por proporcionar fácil acesso da base ao topo da Organização, além disso, contribui para a redução da burocracia;
- ✓ A democracia vigente é considerada ampla, e por isso mesmo positiva, especialmente por promover a participação dos seguimentos que compões a comunidade interna (discentes docentes e técnicos) nos órgãos colegiados, e conseqüentemente na gestão Institucional;
- ✓ Valorização das competências profissionais;
- ✓ Cooperação entre setores e servidores;
- ✓ Trabalho em equipe;
- ✓ Interdisciplinaridade;
- ✓ Atendimento às especificidades e demandas locais;
- ✓ Criação de uma identidade própria, tanto a nível institucional quanto dos cursos;
- ✓ Transparência;
- ✓ Organização e controle;
- ✓ Imparcialidade e eficiência;
- ✓ Estabilidade institucional.

É importante esclarecer que a elaboração destas vantagens seu deu a partir de uma análise qualitativa das categorias positivas de todas os elementos da estrutura organizacional abordados no questionário. Além disso também foi levado consideração as categorias negativas, pois em certos casos se referem a mesma percepção, mudando apenas o adjetivo, assim optou-se por deixar algumas destas para serem apreciadas nas desvantagens, já que cabem sugestões.

Para facilitar visualização dos relacionamentos entre as características vigentes, percebidas como desvantagens, e as respectivas sugestões do que deve ser feito para saná-las, ou ao menos atenuá-las, elaboramos o Quadro 13.

Quadro 13 - Sugestões de melhorias da estrutura organizacional vigente na Univasf com as respectivas percepções negativas minoradas.

Sugestões	Desvantagens atenuadas
Definir formalmente as competências e atribuições comuns a todos os colegiados acadêmicos de cursos, bem como as de seus respectivos coordenadores e vice-coordenadores. Devendo serem inseridas no regimento geral da Universidade.	Distribuição das atividades; centralização do poder decisório; falta de clareza das atribuições; desrespeito à autonomia; falta de isonomia; atividades não formalizadas; dispersão das normas; sobrecarga de trabalho e atribuições; falta de compromisso profissional; falta de controle da produtividade.
Fortalecer a estrutura administrativa interna dos colegiados acadêmicos. Estabelecendo as atribuições e competências das suas secretarias, bem como garantido a atuação de no mínimo dois servidores efetivos da carreira TAE, de modo a não haver desassistência nas ausências e impedimentos de qualquer um destes servidores.	Estrutura administrativa interna dos colegiados; centralização das atividades-meio; distribuição das atividades; falta de clareza das atribuições; falta de isonomia; atividades não formalizadas; sobrecarga de trabalho e atribuições; falta de controle da produtividade; falta de compromisso profissional.
Instituir um órgão que possa representar cada campus, tanto a nível institucional quanto perante a comunidade externa, bem como promova a integração e interação entre seus respectivos colegiados acadêmicos. A exemplo dos demais órgãos já existentes, considera-se importante a participação de professores, técnicos e alunos. Ademais, não deve compor a hierarquia vertical.	Pouca interação entre os colegiados; falta de coordenação e interação; atividades não formalizadas.
Promover a descentralização das atividades-meio e demais recursos, atualmente concentrados na sede, para os campi afastados. Principalmente no que houver maior frequência de demanda.	centralização das atividades-meio; distribuição das atividades; burocratização; escassez de recursos; falta de isonomia; distância física da sede;
Propiciar um processo contínuo de atualização, integração, e publicização das normas institucionais. Inclusive com a criação de um portal institucional online que reúna todas as normas vigentes.	Falta de clareza, desatualização e dispersão das normas; burocratização; desrespeito às normas;

Fonte: Elaboração própria (2022).

Esclarecemos que as sugestões apresentadas no Quadro 13 estão dispostas em ordem decrescente de prioridade, ou seja, o ideal é que sejam executadas em sequência ou de forma concomitante, exceto quando houver impedimento para tal. Para isto levou-se em conta três requisitos, a saber: direcionamento da base para o topo da estrutura organizacional, pois a maioria das desvantagens como também as proposições de ajustes são relativas as unidades acadêmicas e aos *campi*; menor complexidade de implementação, em razão de que não adiantaria sugerir algo inviável de ser implementando; e a relevância, adotada como critério de desempate para situações equiparadas nos requisitos anteriores.

Percebe-se a existência de certas desvantagens citadas mais de uma vez no Quadro 13, isso se deve ao fato de se considerar, conforme sugere o título da coluna, que as sugestões têm um potencial de atenuação, isto é, não são capazes de suprir totalmente o problema. Contribui para este posicionamento o fato de que alguns pontos negativos relatados, serem inerentes, também, a aspectos positivos, e estes últimos sendo considerados de maior relevância não devem ser reduzidos, mas sim valorizados e promovidos, exemplificando, a autonomia na execução das atribuições pode contribuir para a discrepância e a falta controle da produtividade, ainda assim precisa ser mantida, no entanto, estes mesmos fatores negativos podem possuir outras causas, passíveis de serem combatidas, como a falta de definição formal das atribuições.

Outra constatação passível de esclarecimentos, é a existência de categorias aparentemente antagônicas contempladas na mesma sugestão. Isto acontece, por exemplo, porque na falta de definição formal das atribuições, uns acabam pecando por excesso, de maneira a se sentirem sobrecarregados, já outros se dedicam menos do que seria o ideal, causando percepções como a falta de compromisso profissional.

Justificamos também a ausência de certas percepções negativas, por serem oriundas, exclusivamente, de vantagens com relevância amplamente reconhecida. Incluídos neste caso, por exemplo, os relatos sobre as dificuldades do processo de tomada de decisões, causadas por elementos intrínsecos à democracia.

Concluindo as observações sobre o conteúdo do Quadro 13, relatamos a existência de categorias que eventualmente podem não aparentar vínculo com as proposições indicadas, isto acontece por conta de serem contempladas indiretamente. Como no caso da distância dos *campi* afastados em relação a sede, relatada como desvantagem, e mesmo não se sugerindo nenhuma alteração de localização geográfica, é considerada por possuir relação com a centralização das atividades-meio e do poder decisório, as quais, presume-se, serem amenizadas se as sugestões forem implementadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Universidades Federais são um grupo de instituições públicas classificadas legalmente com uma mesma tipificação, possuindo finalidades gerais idênticas, composição interna formada pelas mesmas categorias de pessoas, entre outras similaridades. Apesar desta aparente padronização, na realidade existem muitas discrepâncias, pois analisando-se de forma superficial, apenas da perspectiva das principais unidades constituintes das estruturas organizacionais formais, já se verifica vultosa variedade, de maneira não ser é um exagero pressupor, que mesmo num universo de quase sete dezenas, adicionando-se qualquer um outro elemento, ou aprofundando-se neste mesmo, seria possível encontrar tantas diferenças que seria possível verificar a inexistência de sequer duas composições idênticas.

À primeira vista pode parecer que estas constatações não têm muita relevância. Mas se levarmos em conta que a forma como uma instituição usufrui dos recursos disponíveis para atingir seus objetivos é definida na estrutura organizacional, e adicionando a importância das universidades federais para o desenvolvimento e o progresso da educação e da ciência, e conseqüentemente das pessoas e do país, fica notória a pertinência de se abordar esta temática.

As motivações preliminares para a realização deste trabalho incluíam algumas hipóteses, a mais ampla era sobre a singularidade do modelo de estrutura organizacional da Univasf. A cerca disto, e com base nas elucidações proporcionadas pela pesquisa, pode-se afirmar que sim, o modelo de estrutura organizacional formal relativo ao desenvolvimento das atividades-fim em vigência na Univasf é único, podendo ser confirmado pelo simples fato de possuir apenas um tipo de unidade acadêmica. Contudo, esta constatação não significa que as demais universidades federais possuam modelos padronizados, pelo contrário, pois mesmo sem se ter o objetivo de realizar tal verificação, foram encontradas evidências de outras composições exclusivas.

Também sobre as teses, numa concepção mais específica, supunha-se que a Instituição mesmo sendo multicampi tanto na forma da lei quanto na sua estrutura física, aparentemente inexistia gestão formal das atividades de ensino, pesquisa e extensão neste nível de abrangência. Aqui também foi possível confirmar que realmente não existe gerenciamento formal das atividades-fim em cada um dos *campi*, e isto é mais impactante, e conseqüentemente perceptível, nos *campi* afastados, já que a reitoria e sua subestrutura acabam suprindo parte desta carência para aqueles que estão compartilhando o mesmo espaço geográfico.

Outra peculiaridade postulada era a existência de apenas dois níveis hierárquicos, e um único tipo de unidade acadêmica, no modelo organizacional a ser analisado. Isto também foi confirmado, porém aqui, se considera que o mais relevante foi constatar uma percepção positiva dos servidores, os quais relacionaram estes fatores a vários aspectos positivos para o desenvolvimento das atividades-fim da Univasf.

Sobre o problema de pesquisa, a resposta mais sucinta e direta, é que os servidores percebem a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf como boa, mas necessitando de ajustes. Todavia, é necessário reconhecer que isto é muito restrito para agrupar todas as percepções apresentadas pelos respondentes da pesquisa, e olha que nem foi uma proporção elevada do público-alvo, de maneira a suspeitar-se da existência de várias outras concepções a respeito.

Considera-se que o objetivo geral, de analisar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim da Univasf a partir da percepção de seus servidores, foi atingido. Não obstante, é necessário explicitar que tal análise não foi esgotada, o que de certo modo já era esperado, pois seria muita presunção supor tamanha proficiência para este trabalho de pesquisa.

Os objetivos específicos também foram atingidos em boa medida, tendo sido descritas as principais características dos modelos de estrutura organizacional existentes nas universidades federais, como tipos de unidades acadêmicas, níveis hierárquicos, localização geográfica, número de *campi*, entre outras. Já especificamente sobre a Univasf, foi possível apresentar sua estrutura organizacional, e identificar as suas respectivas vantagens e desvantagens mais notáveis, subsidiando recomendações para o aprimoramento do modelo organizacional vigente.

Além do mais, um relatório técnico com as informações alcançadas na pesquisa será enviado para a instituição estudada, a qual poderá fazer bom uso. Por exemplo, lançando mão do seu quadro de servidores altamente capacitados, os quais podem, inclusive, chegarem a conclusões que passaram despercebidas nas análises realizadas neste trabalho.

Também é importante reconhecer as limitações desta pesquisa, mesmo não sendo ainda todas claras, de todo modo, há de se convir que foi executada por um pesquisador em formação, e mesmo isto não sendo condição suficiente, ou mesmo necessária, para comprometer a validade e qualidade do trabalho, é de certo presunçoso supor que alguém

consiga realizar algo de tamanha complexidade de maneira excelente já na primeira tentativa. Outra autopercepção é um viés demasiado técnico, o que poderia afetar o grau de cientificidade, sendo isto inerente a atuação profissional do pesquisador, e possuindo certa consonância com programa de pós-graduação, já que este foi instituindo com a finalidade de proporcionar a formação de pesquisadores justamente desta categoria de profissionais. Uma limitação mais pragmática foi a baixa adesão do público-alvo da pesquisa, mas neste caso trata-se de um aspecto que foge do controle pesquisador.

Por fim, destaca-se a oportunidade e a necessidade de desenvolvimento pesquisas correlatas. De maneira específica, sugere-se que sejam abordados em trabalhos futuros os motivos e as justificativas levados em consideração para à adoção do modelo de estrutura organizacional da Univasf.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA AFONSO, C. O.; TEIXEIRA, M. G. C. Modelos Organizacionais na Administração Pública em Choque com a Realidade Brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 98-113, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaead/article/view/22699/13318>. Acesso em: 13 jan. 2022.

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BAMPI, A. C.; DIEHL, J. O. O modelo multicampi de universidade e suas relações com a sociedade. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS: Desempenho acadêmico e eficácia social da universidade, 8., 2013. **Anais eletrônicos** [...]. UFSC, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/114920/2013281%20-%20O%20modelo%20Multicampi%20de%20universidade.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 dez. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTOLINO, P. L.; DERGINT, D.; MENDES, M. A. Estrutura Organizacional e Classificação de Órgãos Públicos: um estudo de caso na UTFPR. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 2, p. 5916-5930, 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/6685/5900>. Acesso em: 11 jan. 2022.

BERTONCINI, M.; PRESENTE, V. R. As Alterações dos Modelos de Gestão Estatal e uma Proposta de Conceituação de Governança da Administração Pública. **Sequência (Florianópolis)**, n. 86, p. 123-147, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/seq/a/rXgPSFSLCFHh8z5YkQgydS/#>. Acesso em: 17 jan. 2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 12 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm. Acesso em: 22 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009**. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm. Acesso em: 21 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.264**, de 22 de novembro de 2007. Altera e acresce dispositivos ao do Decreto no 1.916, de 23 de maio de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei no 9.192, de 21 de dezembro de 1995, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6264.htm#art1. Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 4.465**, de 13 de novembro de 2002. Dispõe sobre a organização administrativa da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4465.htm. Acesso em: 04 dez. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 1.916**, de 23 de maio de 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm#:~:text=D1916&text=DECRETO%20N%C2%BA%201.916%2C%20DE%2023,21%20de%20dezembro%20de%201995. Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 53**, de 18 de novembro de 1966. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0053.htm. Acesso em: 06 abr. 2021.

BRASIL. **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. Acesso em: 06 abr. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 113**, de 19 de setembro de 2001. Autoriza o Poder Executivo a criar a Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA e instituir o Programa Especial de Desenvolvimento do Pólo Petrolina/PE e Juazeiro/BA. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp113.htm. Acesso em: 02 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.473**, de 27 de junho de 2002. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110473.htm. Acesso em: 04 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, 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#art92. Acesso em 07 abr. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.192**, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm. Acesso em: 15 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5540.htm#art16. Acesso em: 15 fev. 2022.

BÚRIGO, C. C. D. Universidade Pública Federal Brasileira: democraticamente massificada. **REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación de la Universidad Católica de la Santísima Concepción**. Concepción, Chile, v. 1, p. 105-123, 2007. Disponível em: <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/view/301/307>. Acesso em: 23 dez. 2019.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, 2019. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/36415/1/ARTIGO_AutonomiaUniversidadesFederais.pdf. Acesso em: 03 fev. 2022.

CÂMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerai, Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 179-191, jul. 2013. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 maio 2021.

CASTRO, A. M. D. A.; PEREIRA, R. L. A. Universidade flexível: nova tendência para as universidades federais brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 1638-1654, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/12738/8440>. Acesso em: 03 fev. 2022.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 1, p. 57-74, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450809004.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2021.

CAMACHO, T. A universidade pública no Brasil. **Revista de Sociología**, N° 19 - 2005 Facultad de Ciencias Sociales - Universidad de Chile, p.100 - 133. Disponível em: <https://boletincorteidh.uchile.cl/index.php/RDS/article/download/27816/29484>. Acesso em: 22 mar. 2021.

DOURADO JUNIOR, A. A.; SOUSA, J. C. Estrutura organizacional: considerações à modelagem organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 14, n. 2, p. 294-318, ago./dez. 2016. Disponível em: http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/2657/pdf_530. Acesso em: 10 dez. 2019.

FÁVERO, M. L. A. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, n. 28, 2006, p. 17-36, UFPR, Curitiba - PR. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155013353003>. Acesso em: 23 mar. 2021.

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. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p22>. Acesso em: 11 dez. 2019.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. Modelos organizacionais de administração pública: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. **Revista de Ciências da Administração**, p. 105-126, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n28p105/17427>. Acesso em: 13 jan. 2022.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO NACIONAL DO SEMIÁRIDO. **O semiárido brasileiro**. Disponível em: <https://www.gov.br/insa/pt-br/semiario-brasileiro>. Acesso em: 17 fev. 2022.

LOPES, L. A. C.; BERNARDES, F. R. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA USP, 2005, São Paulo. Anais eletrônicos [...]* São Paulo: USP, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240624707_ESTRUTURAS_ADMINISTRATIVA_S_DAS_UNIVERSIDADES_BRASILEIRAS. Acesso em: 03 dez. 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASETTO, M. T. (Org.). **Docência na universidade**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENDONÇA, A. W. P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 14, pág. 131-150, agosto de 2000. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782000000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 24 mar. 2021.

MEYER JUNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, 2(1), p. 12-26. jan./dez, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276984190_A_pratica_da_administracao_universitaria_contribuicoes_para_a_teor. Acesso em: 11 dez. 2019.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/874/871>. Acesso em: 19 dez. 2019.

OLIVEIRA, J. C. **Modelo departamental e não departamental: um estudo de caso na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre**. 2018. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Alegre - ES, 2018. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/jspui/bitstream/10/8728/1/tese_12224_Dissertacao_Josileia_vers%C3%A3o_final.pdf. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, J. C.; ANDRADE, L. N.; ANASTÁCIO, S. A. F. A redepartamentalização e reestruturação organizacional das universidades federais brasileiras: contextos e perspectivas. *In*: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 22.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 18.; ENCONTRO DE INICIAÇÃO À DOCÊNCIA - UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, 8., 2018, **Anais eletrônicos** [...] UNIVAP, 2018. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2018/anais/arquivos/0631_0493_01.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

PROFIAP. **Regulamento Nacional**. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/profiap-regulamento-28-06-19.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SANTOS, M. R.; CHAVES, M. R.; SILVA, A. V.; NEVES, F. T. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. *In: SIMPÓSIO DE METODOLOGIAS ATIVAS: Inovações para o ensino e aprendizagem na educação básica e superior*, 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Blucher Education Proceedings, 2017 v. 2, n. 1, p. 144-157. Disponível em: <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/educationproceedings/sma2016/013.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2019.

SANTOS, T. F. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, nº 21, p. 120-156 jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n22/n22a07.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt#>. Acesso em: 12 jan. 2022.

SILVA, F. F.; SILVA, R. T. P. História da educação superior: das primeiras universidades á criação da Universidade Federal de Rondônia. **Revista Humanidades e Inovação**, v.5, n. 8 - 2018. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/912/709>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SIMÕES, M. L. O surgimento das universidades no mundo e sua importância para o contexto da formação docente. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v.22, n.2, p. 136-152, jul.-dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/view/17783/10148>. Acesso em: 20 mar. 2021.

SOUSA, A. P. N. **Dimensões Organizacionais da Universidade Federal do Pampa: uma análise qualitativa da estrutura multicampi**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão - GO, 2015. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/5200/5/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Ana%20Paula%20Neiva%20Sousa%20-%202015.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

SOUZA, D. G.; MIRANDA, J. C.; SOUZA, F. S. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Revista Educação Pública**, v. 19, nº 5, 12 de março de 2019.

Disponível em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 07 abr. 2021.

SOUZA, C. **Coordenação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3329/1/Livro_Coordena%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf. Acesso em: 14 fev. 2022.

SOUZA, J. G. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. **Revista de Educação PUC-Campinas**, n. 1, p. 42-58, 2012. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/461/441>. Acesso em: 20 mar. 2021.

STALLIVIERI, L. El sistema de educación superior de Brasil: características, tendencias y perspectivas. **Universidades**, n. 34, p. 47-61, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/373/37303406.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2021.

UNIVASF. **Estatuto da Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina - PE, 2020. Disponível em: <http://portais.univasf.edu.br/univasf/arquivos-gerais/estatuto-da-univasf.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2021.

UNIVASF. **Regimento Geral da Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Petrolina - PE, 2020. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/regimento-geral-univasf.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2022.

UNIVASF. **Instrução normativa nº 11**, de 29 de setembro de 2020. Dispõe sobre o Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – Progepe da Universidade Federal do Vale do São Francisco-UNIVASF. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/progepe/estrutura/apresentacao-progepe>. Acesso em: 26 jan. 2022.

UNIVASF. **Instrução normativa nº 07**, de 19 de junho de 2018. Dispõe sobre o Regimento Interno da Controladoria Interna da Universidade Federal do Vale do São Francisco, em conformidade com as normas pertinentes ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/controladoria-interna/regimento-interno-controladoria-interna>. Acesso em: 26 jan. 2022.

UNIVASF. **Instrução normativa nº 08/2017**, de 05 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o Regimento Interno da Secretaria de Educação a Distância - Sead. Disponível em:

<https://portais.univasf.edu.br/normas-institucionais/instrucao-08-regimento-interno-sead/view>. Acesso em: 26 jan. 2022.

UNIVASF. **Carta de serviços da Ouvidoria Geral**. Petrolina - PE, julho de 2017. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_ouvidoria_geral.pdf. Acesso em: 21 jan. 2022.

UNIVASF. **Carta de serviços do Protocolo Central**. Petrolina - PE, março de 2017. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta-de-servicos-protocolo-central.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2022.

UNIVASF. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2016 – 2025)**. Petrolina - PE, 2016. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/base-juridica/PLANODEDESENVOLVIMENTOINSTITUCIONALPDIUNIVASF20162025.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2022.

UNIVASF. **Carta de serviços da Assessoria de Comunicação Social**. Petrolina - PE, julho de 2016. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/arquivos-gerais/carta-de-servicos-ao-cidadao/carta_de_servicos_ascom.pdf. Acesso em: 21 jan. 2022.

WEBER, M. **O que é a Burocracia**. Brasília - DF: Conselho Federal de Administração, s/d. Disponível em: https://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Questionário sobre a estrutura organizacional da Univasf.

Prezado Colega servidor
Prezada Colega servidora,

Este questionário corresponde a uma etapa da pesquisa acadêmica destinada à elaboração da minha dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap/Univasf), e tem como objetivo analisar a funcionalidade da estrutura organizacional relativa ao desenvolvimento das atividades-fim(ensino, pesquisa e extensão) da Univasf a partir da percepção dos(as) servidores(as) desta Instituição. Todas as informações coletadas terão a identificação dos respondentes resguardadas, sendo utilizadas apenas para os fins desta pesquisa de mestrado.

Informações pessoais.

Por gentileza, informe os dados sobre sua atuação profissional na Univasf.

1. SIAPE: _____
2. Categoria:
 - a. Docente
 - b. TAE
3. Tempo de atuação na Univasf:
 - a. Menos de 3 anos
 - b. Entre 3 e 5 anos
 - c. Entre 6 e 9 anos
 - d. Entre 10 e 15 anos
 - e. Mais de 15 anos
4. *Campus* de lotação:
 - a. Petrolina - sede
 - b. Ciências Agrárias
 - c. Juazeiro
 - d. Serra da Capivara
 - e. Senhor do Bonfim
 - f. Paulo Afonso
 - g. Salgueiro
5. Setor de exercício: _____

Percepções sobre a estrutura organizacional da Univasf.

Para responder às próximas questões, você deve levar em consideração as características da estrutura organizacional da Univasf relativa ao desenvolvimento das atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão), chamando sua atenção para estes dois aspectos essenciais:

1. A estrutura multicampi da Universidade.
2. A estrutura formal, na qual a Universidade é composta por dois níveis hierárquicos, sendo o Nível dos Colegiados Acadêmicos de Cursos, e o Nível Superior, composto pelo Conuni, Conselho de Curadores e Reitoria.

Assim, sem prejuízo de outras abordagens que possa julgar apropriadas, por gentileza responda as questões a seguir:

Nas questões de múltipla escolha, ao marcar a opção “Outro”, favor informar qual é sua resposta.

6. Qual sua percepção sobre a Divisão do Trabalho (divisão das atividades e tarefas por pessoas e/ou equipes de trabalho) referente ao desenvolvimento das atividades-fim estabelecida na Univasf?
 - a. Totalmente adequada
 - b. Adequada, mas necessita de ajustes
 - c. Inadequada, precisa ser redefinida
 - d. Outro: _____
7. Por gentileza, cite os pontos **positivos** que você percebe em relação à **Divisão do Trabalho** para o desenvolvimento das atividades-fim da Univasf.
8. Por gentileza, cite os pontos **negativos** que você percebe em relação à **Divisão do Trabalho** para o desenvolvimento das atividades-fim da Univasf.
9. Como você percebe as atribuições e competências dos colegiados acadêmicos de cursos, unidade acadêmica/administrativa básica na composição da estrutura organizacional da Univasf?
 - a. Totalmente adequadas
 - b. Adequadas, mas necessitam de ajustes
 - c. Inadequadas, precisam ser redefinidas
 - d. Outro: _____
10. Por gentileza, informe os pontos **positivos** que você percebe **em relação aos colegiados de cursos**, enquanto elementos da estrutura organizacional da Univasf.
11. Por gentileza, informe os pontos **negativos** que você percebe **em relação aos colegiados de cursos**, enquanto elementos da estrutura organizacional da Univasf.
12. Quanto ao gerenciamento das atividades-fim, no *campus* de sua atuação, você considera:
 - a. Totalmente adequado
 - b. Adequado, mas necessita de ajustes
 - c. Inadequado, precisa ser redefinido
 - d. Outro: _____

13. Também sobre o aspecto *multicampi*, por gentileza, informe qual a sua opinião sobre a possibilidade de criação, formalmente, de uma unidade de gerenciamento das atividades-fim nos *campi* da Univasf?
- Influenciaria positivamente o desenvolvimento das atividades
 - Influenciaria negativamente o desenvolvimento das atividades
 - Não influenciaria o desenvolvimento das atividades
 - Outro: _____
14. Por gentileza, cite os pontos positivos que você percebe no desenvolvimento das atividades-fim no *campus* de sua atuação.
15. Por gentileza, cite também os pontos negativos que você percebe no desenvolvimento das atividades-fim no *campus* de sua atuação.
16. As atividades-fim da Univasf estão distribuídas formalmente em apenas dois níveis hierárquicos (Colegiados de Cursos e Administração Superior). Como você percebe a influência desta característica da estrutura organizacional na funcionalidade da Universidade?
- Influencia positivamente
 - Influencia negativamente
 - Não influencia
 - Outro: _____
17. Como você percebe a distribuição da tomada de decisões referentes às atividades-fim entre o nível dos Colegiados e o nível Superior na Univasf?
- Centralizada, no nível Superior
 - Descentralizada, no nível dos Colegiados
 - Distribuída de forma equilibrada entre os dois níveis
 - Outro: _____
18. Ainda sobre os níveis hierárquicos, da Univasf, por gentileza, cite as vantagens que você percebe em relação a esta característica.
19. Também sobre os níveis hierárquicos, da Univasf, por gentileza, cite as desvantagens que você percebe em relação a esta característica.
20. Em se tratando de uma instituição pública, faz-se necessário um alto grau de formalização, por outro lado, há que se ter o devido cuidado para que isso não se torne um complicador. Como você percebe o nível de formalização das atividades-fim desenvolvidas na Univasf?
- Totalmente adequado
 - Adequado, mas necessita de ajustes
 - Inadequado, precisa ser redefinido
 - Outro: _____

21. Por gentileza, cite os pontos positivos que você percebe sobre o grau de formalização das atividades-fim estabelecido na Univasf.
22. Por gentileza, cite também os pontos negativos que você percebe sobre o grau de formalização das atividades-fim estabelecido na Univasf.
23. De maneira geral, como você avalia a funcionalidade do modelo de estrutura organizacional relativo ao desenvolvimento das atividades-fim em vigência na Univasf?
 - a. Excelente
 - b. Bom
 - c. Regular
 - d. Ruim
 - e. Péssimo

Agradecemos suas relevantes contribuições. Obrigado!

Franciné Lopes de Castro
Mestrando Profiap/Univasf

APÊNDICE B - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O (A) Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE DO MODELO ADOTADO PELA UNIVASF**, que tem como objetivo **ANALISAR A FUNCIONALIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL RELATIVA AO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES-FIM DA UNIVASF A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DESTA INSTITUIÇÃO**.

O motivo que nos leva a estudar o modelo de estrutura organizacional da Univasf são as peculiaridades observadas no exercício profissional, enquanto servidores desta Universidade, de modo que se acredita que este trabalho tem potencial de contribuir para um aprimoramento da Instituição.

Para este estudo adotaremos os seguintes procedimentos: a coleta de dados com pessoas será realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico online direcionado aos servidores públicos da Univasf, onde os mesmos poderão apresentar suas contribuições para o tema.

RISCOS: A participação nesta pesquisa não infringe as normas legais e éticas, oferece risco mínimo à integridade física das pessoas, bem como não serão realizados procedimentos invasivos, e considerando o período pandêmico, também não haverá necessidade de deslocamento nem contato pessoal, medidas adotadas para garantir a segurança dos participantes da pesquisa em razão do risco de transmissão da Covid 19. Entretanto, considerando as limitações do pesquisador em assegurar total confidencialidade, em função de riscos característicos do ambiente virtual e das limitações das tecnologias utilizadas, bem como, o possível desconforto ao participante pelo tempo exigido para responder o questionário eletrônico online, o pesquisador se compromete em indenizar o participante que venha a sofrer algum dano comprovadamente ocasionado pela participação nesta pesquisa.

BENEFÍCIOS diretos/indiretos para os voluntários: Os respondentes não receberão nenhum pagamento por sua participação, bem como nenhum benefício direto, em outras palavras, a participação será totalmente voluntária. Por outro lado, ressalta-se que os respondentes não terão nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa. Quanto aos benefícios indiretos, os participantes estarão colaborando com um trabalho que tem pretensões de melhorar a funcionalidade da organização na qual eles atuam, tanto do ponto de vista interno, quanto em relação aos serviços prestados ao público em geral.

O motivo deste convite é que o (a) Sr. (a) se enquadra nos seguintes critérios de inclusão: Ser servidor público ativo da Univasf.

O (A) Sr. (a) poderá deixar de participar da pesquisa nos casos em que forem observados os seguintes critérios de exclusão: não ser servidor público ativo da Univasf.

Para participar deste estudo o (a) Sr. (a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira, mas será garantido, se necessário, o ressarcimento de suas despesas, e de seu acompanhante, como transporte e alimentação.

O (A) Sr. (a) será esclarecido (a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar, retirando seu consentimento ou interrompendo sua participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar

não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido pelo pesquisador.

O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e privacidade, sendo que em caso de obtenção de fotografias, vídeos ou gravações de voz os materiais ficarão sob a propriedade do pesquisador responsável. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (A) Sr. (a) não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada.



*Como o consentimento foi realizado por meio de questionário eletrônico online, este TCLE foi inserido no início do questionário com uma caixa de texto para marcação de aceite ou não pelo participante. Além disso, uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi enviada ao e-mail dos participantes, para que os mesmos tivessem acesso as informações pertinentes à pesquisa.

ANEXOS

**ANEXO A – LISTA DE TODOS OS SETORES DA UNIVASF AGRUPADOS POR
VÍNCULO HIERÁRQUICO, COM A QUANTIDADE DE SERVIDORES LOTADOS
DIVIDIDOS POR CATEGORIA E RESPECTIVOS TOTAIS**

11/01/2022 10:25

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
EMITIDO EM 11/01/2022 10:26		

TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E DOCENTES POR UNIDADE

Mês: Dezembro

Ano: 2021

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
ASSESSOR DA PRO-REITORIA DE ENSINO	1	0	1
ASSESSOR DA PRO-REITORIA DE ENSINO	1	0	1
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA PROGEST	0	2	2
ASSESSORIA ADMINISTRATIVA PROGEST	0	2	2
ASSESSORIA DA PRO-REITORIA DE EXTENSAO	1	0	1
ASSESSORIA DA PRO-REITORIA DE EXTENSAO	1	0	1
CEDIDO	1	9	10
CEDIDO	1	9	10
CENTRAL DE TRATAMENTO DE RESIDUOS QUIMIC	0	1	1
CENTRAL DE TRATAMENTO DE RESIDUOS QUIMIC	0	1	1
CENTRO DE ESTUDO E PRATICA DE PSICOLOGIA	1	3	4
CENTRO DE ESTUDO E PRATICA DE PSICOLOGIA	1	3	4
CENTRO DE MANEJO DA FAUNA	0	1	1
CENTRO DE MANEJO DA FAUNA	0	1	1
COORD ADMINISTRATIVA E ACADEMICA	0	3	3
COORD ADMINISTRATIVA E ACADEMICA	0	3	3
COORD DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	0	7	7
COORD DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	0	6	6
SEÇÃO DE SISTEMAS	0	1	1
COORD.DE PLANEJ E APOIO AO ENSINO PE	0	1	1
COORD.DE PLANEJ E APOIO AO ENSINO PE	0	1	1
COORD DE SUPORTE E MANUTENCAO	0	4	4
COORD DE SUPORTE E MANUTENCAO	0	4	4
COOR.DE LICITACOES, CONTRATOS E PATRIMON	0	1	1
COOR.DE LICITACOES, CONTRATOS E PATRIMON	0	1	1
COORDENACAO DE CARREIRA	0	1	1
COORDENACAO DE CARREIRA	0	1	1
COORDENAÇÃO DE CONTRATOS E CONVÊNIOS	0	1	1
DIVISÃO DE ALTERAÇÕES CONTRATUAIS	0	1	1
COORDENACAO DE LICITACOES	0	5	5
COORDENACAO DE LICITACOES	0	2	2
SECAO DE LICITACAO	0	1	1
SECAO DE LICITACAO DE BENS MATERIAIS	0	1	1
SEÇÃO DE REGISTRO DE ATA E APOIO A LICITAÇÃO	0	1	1
COORDENACAO DE PLANEJAMENTO DA PROPLADI	0	1	1
COORDENACAO DE PLANEJAMENTO DA PROPLADI	0	1	1
COORDENACAO DE PROJETOS	0	1	1
COORDENACAO DE PROJETOS	0	1	1
COORDENACAO DO SUPORTE TECNICO AOS LABOR	0	21	21
COORDENACAO DO SUPORTE TECNICO AOS LABOR	0	1	1
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - JUA	0	13	13
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - P AFO	0	3	3
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - SBF	0	2	2
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - SRN	0	2	2
COORDENADOR DE MANUTENCAO - PU	0	1	1
COORDENADOR DE MANUTENCAO - PU	0	1	1
COORDENADOR GERAL DOS RESTAURANTES UNIVE	0	1	1
COORDENADOR GERAL DOS RESTAURANTES UNIVE	0	1	1
COORD EXECUTIVO PREFEITURA UNIVERSITARIA	0	1	1
COORD EXECUTIVO PREFEITURA UNIVERSITARIA	0	1	1
COORD MAT FINALISTICA E SERV PUB E PESSO	0	1	1
COORD MAT FINALISTICA E SERV PUB E PESSO	0	1	1
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACAO DE PESSOAS	0	1	1

https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf

1/5

11/01/2022 10:25

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
SECAO DE CONTROLE E ASSENTAMENTO FUNCIONAL	0	1	1
DEPARTAMENTO DE COMPRAS E LICITAÇÕES	0	3	3
COORDENACAO DE COMPRAS DIRETAS	0	1	1
DEPARTAMENTO DE COMPRAS E LICITAÇÕES	0	1	1
SECAO DE COMPRAS DIRETAS	0	1	1
DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO	0	2	2
COORDENAÇÃO DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS E REGISTRO DE PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO	0	1	1
DEPARTAMENTO DE MANUTENÇÃO	0	1	1
DEPARTAMENTO DE OBRAS E ORÇAMENTO	0	10	10
DEPARTAMENTO DE OBRAS E ORÇAMENTO	0	8	8
DIVISÃO DE PROJETOS DE INFRAESTRUTURA	0	2	2
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO	0	5	5
COOR.DE ACOMP.E CONTROLE DE COMP.E SERVI	0	1	1
COORDENAÇÃO DE AQUISIÇÕES E PROJETOS	0	2	2
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO	0	2	2
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E ENSINO	1	0	1
DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E ENSINO	1	0	1
DEPARTAMENTO DE POS-GRADUAÇÃO	2	3	5
COOR.DE APOIO AS RESID. EM SAUDE -COREMU	0	1	1
DEPARTAMENTO DE POS-GRADUAÇÃO	2	2	4
DEPARTAMENTO DO ESPACO CIENCIA E CULTURA	1	1	2
DEPARTAMENTO DO ESPACO CIENCIA E CULTURA	1	0	1
ESPACO DE CIENCIA E CULTURA	0	1	1
DEPARTAMENTO GERAL DE EDUCAÇÃO A DISTANC	0	2	2
DEPARTAMENTO GERAL DE EDUCAÇÃO A DISTANC	0	2	2
DEPARTAMENTO PROJETOS ESPECIAIS DE GRADU	0	1	1
DEPARTAMENTO PROJETOS ESPECIAIS DE GRADU	0	1	1
DEPTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	1	1	2
DEPTO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	1	1	2
DESENVOLVIMENTO DO SETOR PRODUTIVO	0	3	3
COOR.ADMINISTRACAO DA FAZENDA CAMPUS CCA	0	3	3
DIRETORIA DE ARTE, CULTURA E AÇÃO COM	1	2	3
COORDENAÇÃO DO ESPAÇO PLURAL DA PROEX - CAMPUS JUAZEIRO - BA	0	1	1
DIRETORIA DE ARTE, CULTURA E AÇÃO COM	1	1	2
DIRETORIA DE EXTENSÃO	0	6	6
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO	0	3	3
DIRETORIA DE EXTENSÃO	0	3	3
DIVISÃO DE CADASTRO	0	1	1
DIVISÃO DE CADASTRO	0	1	1
DIVISAO DE EMISSAO DE PASSAGENS E DIARIA	0	1	1
APOIO A DIV EMIS DE PASSAGENS E DIARIAS	0	1	1
FUND UNIV FED DO VALE DO SAO FRANCISCO	2	12	14
COMISSAO PERMANENTE DE PESSOAL DOCENTE	1	0	1
CONTROLADORIA INTERNA	0	3	3
COOR DE INFRAESTRUTURA SERVICOS DE REDE	0	2	2
COORDENACAO DE AUTO-AVALIACAO INSTITUCIO	1	0	1
COORDENAÇÃO DE CERIMONIAL	0	1	1
COORDENAÇÃO DE POLÍTICAS AFIRMATIVAS, DIVERSIDADE E INCLUSÃO	0	1	1
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMACOES	0	1	1
OUIDORIA	0	1	1
SECAO DE LICITACAO DE BENS PERMANENTES	0	1	1
SEÇÃO DE LIQUIDAÇÃO	0	1	1
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - CAMPUS SENHOR DO BONFIM	0	1	1
LABORAT DE AGROCLIMATOLOGIA E METEOROLOG	0	2	2
LABORAT DE AGROCLIMATOLOGIA E METEOROLOG	0	2	2
PREFEITURA UNIVERSITARIA	0	16	16
COOR.ADMINISTRACAO DO CAMPUS PAULO AFONS	0	2	2
COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA	0	1	1
COORDENACAO DE ADMINISTRACAO CAMPUS CCA	0	1	1
COORDENACAO DE ADMINISTRACAO CAMPUS JUAZ	0	1	1
COORDENACAO DE ADMINISTRACAO CAMPUS PETR	0	2	2
COORDENACAO DE ADMINISTRACAO CAMPUS SRN	0	2	2
COORD GESTAO DO PATRIMONIO IMOBILIARIO	0	1	1
DIRETORIA DE SUPERVISAO, OPERAÇÕES E SERVI	0	2	2
DIVISÃO DE MONITORAMENTO DE OBRAS (SIMEC) E APOIO ADMINISTRATIVO	0	1	1

https://sig.univasf.edu.br/sighr/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf

2/5

11/01/2022 10:25

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
PREFEITURA UNIVERSITARIA	0	3	3
PROAE - SAO RAIMUNDO NONATO	0	1	1
PROAE - SAO RAIMUNDO NONATO	0	1	1
PROCURADORIA EDUCACIONAL INSTITUCIONAL	1	1	2
PROCURADORIA EDUCACIONAL INSTITUCIONAL	1	1	2
PROCURADORIA JURIDICA JUNTO A UNIVASF	0	1	1
PROCURADORIA JURIDICA JUNTO A UNIVASF	0	1	1
PRO-REITORIA DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL	1	10	11
COORDENAÇÃO DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	0	1	1
DIRETORIA BOLSAS E AUXÍLIOS	0	1	1
DIRETORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS	0	3	3
DIRETORIA DE RESTAURANTES, BOLSAS E AUXÍLIOS	0	1	1
PROAE - CAMPUS PAULO AFONSO	0	1	1
PRO-REITORIA DE ASSISTENCIA ESTUDANTIL	1	2	3
SERVIÇO SOCIAL PROAE	0	1	1
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	0	3	3
COORDENAÇÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO	0	1	1
DIVISÃO DE BENEFICIO	0	1	1
DIVISÃO DE DESEMPENHO	0	1	1
PRO-REITORIA DE GESTAO E ORCAMENTO	0	11	11
ASSESSORIA DA PROGEST	0	1	1
COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA	0	1	1
COORDENACAO DE EXECUCAO ORCAMENTARIA	0	2	2
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E CUSTOS	0	1	1
DEPARTAMENTO FINANCEIRO	0	1	1
PRO-REITORIA DE GESTAO E ORCAMENTO	0	1	1
SECAO DE CONFORMIDADE DE GESTAO	0	1	1
SEÇÃO DE EMPENHO	0	1	1
SEÇÃO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS E ACOMPANHAMENTO DE CONVÊNIO	0	1	1
SEÇÃO DE REPACTUAÇÃO	0	1	1
PRO-REITORIA DE PESQUISA POS-GRAD. INOVACAO	19	23	42
COORD DOS PROGRAMAS INSTITUCIONAIS DE INICIAÇÃO CIENTIFICA	0	1	1
COORDENAÇÃO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	1	0	1
COORDENAÇÃO DE RESIDÊNCIAS MÉDICAS	0	9	9
DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS	0	1	1
NUCLEO INOVACAO TECNOLOGICA	1	1	2
POS GRADUACAO EM AGRONOMIA - PROD VEGET	1	0	1
PÓS-GRADUAÇÃO EM BIOCÊNCIAS	0	1	1
POS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA ANIMAL	1	1	2
POS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DOS MATERIAIS	1	1	2
POS GRADUAÇÃO EM CIENCIAS DA SAUDE E BIOLOGIC	1	1	2
POS GRADUAÇÃO EM CIENCIAS VETERINARIA SEMIARI	2	0	2
POS GRADUACAO EM DINAMICAS DO DESENVOLVI	1	1	2
POS GRADUACAO EM EDUCACAO FISICA	1	0	1
POS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AGRICOLA	2	0	2
POS GRADUACAO EM ENSINO DE FISICA	1	0	1
POS GRADUACAO EM EXTENSAO RURAL	1	0	1
POS GRADUACAO EM PSICOLOGIA	1	1	2
POS GRADUAÇÃO PROF EM ADM PUB EM REDE	1	0	1
POS GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM MATEMATICA	1	1	2
POS GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM SOCIOLOGIA	1	0	1
PRO-REITORIA DE PESQUISA POS-GRAD. INOVACAO	1	4	5
PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	0	26	26
ASSESSOR DA PROPLADI	0	1	1
COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DA FISCALIZAÇÃO	0	1	1
COORDENAÇÃO DE ALTERAÇÕES CONTRATUAIS	0	2	2
COORDENAÇÃO DE COBRANÇA, SANÇÕES E ASSUNTOS CONTRATUAIS	0	2	2
COORDENAÇÃO DE FORMALIZAÇÃO DE CONTRATOS	0	2	2
COORDENAÇÃO DE MATERIAIS	0	2	2
COORDENACAO DE SERVICOS ESPECIALIZADOS	0	2	2
COORDENACAO DE TRANSPORTES	0	1	1
DIRETORIA DE ALTERAÇÕES E FORMALIZAÇÕES CONTRATUAIS	0	2	2
DIRETORIA DE SANÇÕES E ACOMPANHAMENTO DAS FISCALIZAÇÕES CONTRATUAIS	0	1	1
DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS DE TERCEIRIZAÇÃO	0	1	1
PRO-REITORIA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	0	2	2

https://sig.univasf.edu.br/sighr/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf

3/5

11/01/2022 10:25

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS DE CONSUMO	0	2	2
SETOR DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS PERMANENTES	0	2	2
SETOR DE ARMAZ E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIA	0	3	3
PRO-REITORIA EXTENSÃO	2	2	4
COORDENAÇÃO DE EDIÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	1	0	1
PRO-REITORIA EXTENSÃO	1	1	2
SECRETARIA DA PRO-REITORIA EXT	0	1	1
REITORIA - GABINETE	568	84	652
APOIO À COMUNICAÇÃO DA REITORIA	0	1	1
ASSESSORIA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL E EMPREENDEDORISMO	1	0	1
ASSESSORIA ESPECIAL DE GESTÃO	0	1	1
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE CIÊNCIAS AGRÁRIA	0	1	1
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE PAULO AFONSO	0	2	2
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE SALGUEIRO	0	1	1
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE SÃO RAIMUNDO NON	0	3	3
BIBLIOTECA DO CAMPUS DE SENHOR DO BONFIM	0	2	2
CHEFIA DE GABINETE DA REITORIA	0	2	2
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO	19	1	20
COLEGIADO DE ANTROPOLOGIA	8	1	9
COLEGIADO DE ARQUEOLOGIA	15	3	18
COLEGIADO DE ARTES VISUAIS	16	1	17
COLEGIADO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	22	0	22
COLEGIADO DE CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO - SALGUEIRO	8	0	8
COLEGIADO DE CIÊNCIAS DA NATUREZA-SB	24	1	25
COLEGIADO DE CIÊNCIAS DA NATUREZA-SRN	15	1	16
COLEGIADO DE CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS	32	0	32
COLEGIADO DE CIÊNCIAS SOCIAIS	23	1	24
COLEGIADO DE C.SOCIAIS-LICENCIATURA	2	0	2
COLEGIADO DE ECOLOGIA	9	1	10
COLEGIADO DE EDUCAÇÃO FÍSICA	23	2	25
COLEGIADO DE E.FÍSICA-LICENCIATURA	2	0	2
COLEGIADO DE ENFERMAGEM	33	1	34
COLEGIADO DE ENGENHARIA AGRIC. AMBIENTAL	20	0	20
COLEGIADO DE ENGENHARIA AGRONÔMICA	26	0	26
COLEGIADO DE ENGENHARIA CIVIL	18	1	19
COLEGIADO DE ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO	14	1	15
COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	18	0	18
COLEGIADO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SALGUEIRO	11	0	11
COLEGIADO DE ENGENHARIA ELÉTRICA	19	1	20
COLEGIADO DE ENGENHARIA MECÂNICA	12	1	13
COLEGIADO DE GEOGRAFIA	10	0	10
COLEGIADO DE MEDICINA	56	5	61
COLEGIADO DE MEDICINA - PAULO AFONSO	39	2	41
COLEGIADO DE MEDICINA VETERINÁRIA	18	1	19
COLEGIADO DE PSICOLOGIA	26	0	26
COLEGIADO DE QUÍMICA	9	1	10
COLEGIADO DE ZOOTECNIA	18	0	18
COMISSÃO DE ÉTICA NO USO DE ANIMAIS	0	1	1
COORD APOIO AOS CONSELHOS SUPERIORES	0	1	1
COORD DO PROTOCOLO CENTRAL	0	4	4
COORDENAÇÃO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR	0	1	1
COORDENACAO DE CAPACITACAO E DESEMPENHO	0	1	1
COORDENACAO DE COMPRAS DE ACERVO	0	1	1
COORDENACAO DO NUCLEO DE ACESSIBILIDADE E INCLUSAO	1	6	7
COORDENACAO GERAL DE BIOTERISMO	0	1	1
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	0	2	2
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	0	3	3
DESENVOLVIMENTO DO SETOR PRODUTIVO	0	1	1
DIRETORIA DE NORMAS E SELEÇÃO DE PESSOAS	0	1	1
DIRETORIA DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS	0	9	9
DIVISÃO PEDAGÓGICA - PAULO AFONSO	0	1	1
DIVISÃO PEDAGÓGICA - SÃO RAIMUNDO NONATO	0	1	1
DIVISÃO PEDAGÓGICA - SENHOR DO BONFIM	0	1	1
HOSPITAL DE ENSINO DO VALE DO SAO FRANCI	0	1	1
PRO-REITORIA DE ENSINO	1	3	4

https://sig.univasf.edu.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf

4/5

11/01/2022 10:25

Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Departamento	Docentes	Técnicos Administrativos	Total
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	0	1	1
REITORIA - GABINETE	0	1	1
SECRETARIA ADMINISTRATIVA-PROGEPE	0	2	2
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	0	1	1
SETOR DE RESPONSABILIDADE TECNICA BIOTERIO	0	1	1
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS CCA	0	1	1
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS CCA	0	1	1
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS JUA	0	2	2
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS JUA	0	2	2
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS PNZ	0	1	1
RESTAURANTE UNIVERSITARIO - CAMPUS PNZ	0	1	1
SECAO DE CONTROLE DE COMPRAS E SERVICOS	0	1	1
SECAO DE CONTROLE DE COMPRAS E SERVICOS	0	1	1
SEÇÃO DE EXPEDIÇÃO E REGISTRO DE DIPLOMA	0	2	2
SEÇÃO DE EXPEDIÇÃO E REGISTRO DE DIPLOMA	0	2	2
SEÇÃO DE ORÇAMENTO	0	1	1
SEÇÃO DE ORÇAMENTO	0	1	1
SEÇÃO DE PAGAMENTO	0	2	2
SEÇÃO DE PAGAMENTO	0	2	2
SECAO DE SUPORTE	0	2	2
SECAO DE SUPORTE	0	2	2
SEC DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	0	1	1
SEC DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS	0	1	1
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA	1	1	2
SEAD - CAMPUS JUAZEIRO	0	1	1
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA	1	0	1
SECRETARIA DE REG E CONT ACADEMICO	0	26	26
COORDENAÇÃO DE REGISTRO ACADEMICO	0	2	2
COORDENAÇÃO DE REGISTRO ACADEMICO DE POS-GRADUAÇÃO	0	2	2
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DA SECRETARIA DE REGIST	0	6	6
SECRETARIA DE REG E CONT ACADEMICO	0	2	2
SECRETARIA DE REG E CONT ACADEMICO - CAMPUS SERRA DA CAPIVARA	0	1	1
SERVICO DE INFORMACAO AO CIDADAO DO CAMPUS SALGUEIRO	0	1	1
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO - CCA	0	2	2
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO-JUA	0	3	3
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO - PAF	0	1	1
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO - PNZ	0	2	2
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO - SBF	0	2	2
SERVICO DE INFORMACOES AO CIDADAO - SRN	0	2	2
SECRETARIA GERAL DE GABINETE DA REITORIA	0	1	1
SECRETARIA GERAL DE GABINETE DA REITORIA	0	1	1
SERVICOS APLICACOES INSTITUCIONAIS	0	1	1
SERVICOS APLICACOES INSTITUCIONAIS	0	1	1
SETOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	0	1	1
SETOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	0	1	1
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - CCA	0	12	12
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - CCA	0	12	12
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - PNZ	0	13	13
SUPORTE TECNICO AOS LABORATORIOS - PNZ	0	13	13
UNIDADE SIASS/UNIVASF	0	11	11
UNIDADE SIASS/UNIVASF	0	11	11
VICE-REITORIA	1	16	17
DIRETORIA DE ADMIN DO HOSPITAL VETERINARIO	0	9	9
DIRETORIA TECNICA DE RADIO E TV CAATINGA	0	2	2
VICE-REITORIA	1	4	5
WEBTV-UNIVASF	0	1	1
TOTAL GERAL	605	395	1000

SIGRH | Secretaria de Tecnologia da Informação - (87) 2101-6809 | Copyright © 2007-2022 - UFRN - ipe-pardo.producao2i2