

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CAMILA KUHN ANTUNES**

**A CRIAÇÃO DAS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL COMO PRÁTICA GERENCIALISTA**

**PORTO ALEGRE**

**2021**

**CAMILA KUHN ANTUNES**

**A CRIAÇÃO DAS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL COMO PRÁTICA GERENCIALISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Pedro de Almeida Costa

Porto Alegre

2021

**CAMILA KUHN ANTUNES**

**A CRIAÇÃO DAS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DO RIO GRANDE DO SUL COMO PRÁTICA GERENCIALISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Pedro de Almeida Costa

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa – UFRGS (Orientador)

---

Prof. Dr. Leonardo Granato – UFRGS

Dedico este trabalho a todos servidores públicos conscientes e comprometidos com o seu papel na sociedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelas oportunidades que a vida me dá. Em momentos difíceis, a fé de que vai dar certo é crucial para continuarmos.

A minha família, por me ensinar o verdadeiro valor da educação e por respeitar os momentos de ausência e reclusão.

Ao meu parceiro de vida, por entender e me acompanhar nessa caminhada.

Aos amigos de todas as horas por me darem força, acreditarem em mim e pelas palavras de apoio nos momentos difíceis.

Aos colegas e amigos da Superintendência de Infraestrutura da UFRGS pela parceria, apoio e incentivo.

Ao professor Pedro, pela parceria, dedicação e paciência para orientar esse trabalho. Sem isso, essa pesquisa não teria sido possível.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS que despertaram em mim o interesse pela administração pública.

Aos colegas de Universidade que aceitaram participar desta pesquisa, doando seu tempo e fornecendo informações ricas para este trabalho.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo ensino de qualidade e possibilidade de desenvolvimento.

Por fim, agradeço a todos que mesmo não sendo nomeados aqui, de uma forma ou outra contribuíram para que chegasse esse momento.

A todos, meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Mudanças organizacionais são processos significativos que impactam a rotina das instituições e de suas equipes de trabalho. Quando essas mudanças ocorrem em órgãos públicos, a complexidade aumenta em razão dos atores envolvidos e dos papéis representados. Tais mudanças podem decorrer de fatores contingenciais que propiciam a mudança do modelo de gestão. Nesse aspecto, este trabalho se propõe a reconstruir e descrever o processo de criação das gerências administrativas na UFRGS. Para cumprir esse propósito, foi realizada pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com alguns servidores técnicos administrativos que participaram do processo. As informações foram analisadas sob o aspecto de teorias organizacionais e fenômenos capazes de fornecer subsídios para compreensão do objeto de estudo. Como resultado foi possível reconstruir e descrever a implantação das gerências administrativas na UFRGS, recompondo a trajetória nos limites das informações disponíveis, oferecendo um panorama de como ocorreu este processo na Universidade. Como principal contribuição tem-se a compreensão de parte da complexa estrutura organizacional da UFRGS e o entendimento quanto aos fatores ambientais internos e externos à organização, que justificaram a adoção de um novo modelo de gestão administrativa. Além disso, devido à escassa documentação formal sobre o assunto, este trabalho resgata a história de uma expressiva mudança organizacional, a criação das gerências administrativas.

**Palavras-chave:** administração pública, mudança organizacional, institucionalismo, gerencialismo

## **ABSTRACT**

Organizational changes are significant processes that impact the routine of institutions and on their work teams. When these changes occur in public agencies, the complexity increases due to the actors involved and the roles played. Such changes may result from contingency factors that leads to a change in the management model. On this aspect, this work aims to reconstruct and describe the creation process of the Administrative Managements at UFRGS. To accomplish this purpose, documentary research and semi-structured interviews were carried out with some administrative technicians who participated in this process. The information was analyzed under the aspect of organizational theories and phenomena capable to provide subsidies for the understanding of the study object. As result, was possible to reconstruct and describe the implementation of administrative management at UFRGS, recomposing the trajectory, within the limits of available information, offering an overview of how this process occurred at the University. The main contribution is the understanding of part of the complex organizational structure of UFRGS and the understanding of environmental factors, both, internal and external to the organization, which justified the adoption of a new administrative management model. Furthermore, due to the scarce formal documentation on this subject, this work recovers the history of an expressive organizational change, the creation of the Administrative Managements.

**Keywords:** public services, public agencies, organizational changes, institutionalism, managerialism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – exemplo de organograma .....	57
Figura 2 – Processo evolutivo .....	58
Figura 3 – secretarias unificadas.....	59
Figura 4 - Pressões ambientais sobre a organização .....	61
Figura 5 – Justificativa para mudança do modelo .....	62
Figura 6 – representatividade no processo na unidade.....	69
Figura 7 – evolução da implantação.....	76
Figura 8 – Organograma Gerência - EA.....	78
Figura 9 – representatividade no Conselho da Unidade .....	79

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANGP	Agenda Nacional de Gestão Pública
CEDETEC	Casa do Desenvolvimento Tecnológico
CONSUN	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DIMA	Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento
DQA	Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento
EA	Escola de Administração da UFRGS
FABICO	Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS
FACFAR	Faculdade de Farmácia da UFRGS
FG	Função Gratificada
IGEO	Instituto de Geociências da UFRGS
MSI	Modelo de Substituição de Importações
NAU	Núcleo de Avaliação da Unidade
NPG	Núcleo de Planejamento e Gestão da PROGESP
NPM	New Public Management
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PROGESP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PSO	Public Service Orientation
RAAI	Relatório de Autoavaliação Institucional
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SAI	Secretaria de Avaliação Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SiSU	Sistema de Seleção Unificada
SUGESP	Superintendência de Gestão de Pessoas da UFRGS
SUINFRA	Superintendência de Infraestrutura da UFRGS
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. OBJETIVO GERAL.....	13
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.3. JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1. NEOLIBERALISMO, GERENCIALISMO E UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.....	15
<b>2.1.1. O Neoliberalismo na Administração Pública.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2. O Gerencialismo no Serviço Público Brasileiro.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3. A Universidade Pública No Contexto Gerencial.....</b>	<b>23</b>
2.2. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>2.2.1. A Estrutura Organizacional.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2. Mudança Organizacional no Setor Público.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.3. O Ambiente e a Contingência Estrutural.....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.4. O Processo de Institucionalização.....</b>	<b>35</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA .....	39
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	41
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL.....	47
<b>4.1.1. A UFRGS e o Gerencialismo.....</b>	<b>48</b>
4.2. AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA UFRGS .....	53
<b>4.2.1. A Necessidade de Reestruturação Administrativa.....</b>	<b>54</b>
<b>4.2.2. O Embrião da Gerência Administrativa – as Secretarias Unificadas.</b>	<b>55</b>
<b>4.2.3. O Processo de Implantação das Gerências Administrativas.....</b>	<b>59</b>

4.2.3.1. As Razões para a Mudança do Modelo de Gestão.....	60
4.2.3.2. As atividades do Grupo de Trabalho.....	63
4.2.3.3. Atores e papéis representados.....	67
4.2.3.4. Resistências e negociações .....	70
4.2.3.5. As gerências implantadas e os desafios.....	75
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE A – Termo de consentimento .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – gerente administrativo.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – PROGESP .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>95</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Universidade pública no cumprimento de suas atividades-fim, quais sejam ensino, pesquisa e extensão, está sujeita às transformações do contexto no qual está inserida, sendo afetada pelas condicionantes políticas, sociais e econômicas de seu país. No contexto brasileiro, as modificações decorrentes da difusão do neoliberalismo como concepção de Estado impactaram significativamente as instituições federais de ensino público, especialmente as Universidades Federais.

O neoliberalismo teve suas raízes no período pós-Segunda Guerra Mundial. Desse colocou como resposta e alternativa ao Estado de Bem-estar Social, que fora implementado em decorrência da crise de 1929. Conforme afirma Perry Anderson (1995, p. 9) “Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar.” Suas origens remontam à Europa e América do Norte, sendo que seus teóricos eram “(...) adversários firmes do Estado de bem-estar europeu, mas também inimigos férreos do New Deal norte-americano.” (ANDERSON, 1995, p. 9). Sua ascensão deu-se a partir de crises econômicas decorrentes do esgotamento do modelo de Estado do bem-estar social, tendo como exemplo as crises econômicas mundiais do petróleo de 1973 e 1979, as crises fiscais dos Estados, crises de ingovernabilidade e também o fator globalização (ABRUCIO, 1997, p.6); criando um período de recessão, com baixas taxas de crescimento e altas taxas de inflação. (ANDERSON, 1995, p. 9). Tal combinação foi o mote para defender a ideia de um Estado que reduzisse tanto o gasto social quanto a intervenção na economia, características marcantes do Estado de bem-estar social. Nesse contexto, as políticas neoliberais adotadas são marcadas por reformas fiscais, mínima intervenção do Estado na economia e pela redução do papel e do tamanho do aparelho administrativo do Estado. Como expoentes iniciais podemos citar o governo Ronald Reagan nos Estados Unidos (1981-1985) e o governo da primeira-ministra inglesa Margareth Thatcher (1979-1990). No Brasil, o neoliberalismo teve suas primeiras manifestações no governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992), sendo implementado e aperfeiçoado nos governos seguintes conforme indica Filgueiras (2006, p.186) ao comentar que a

(...) implantação e evolução do projeto neoliberal, passou por, pelo menos, três momentos distintos, desde o início da década de 1990, quais sejam: uma

fase inicial, bastante turbulenta, de ruptura com o MSI1 e implantação das primeiras ações concretas de natureza neoliberal (Governo Collor); uma fase de ampliação e consolidação da nova ordem econômico-social neoliberal (primeiro Governo Fernando Henrique Cardoso - FHC); e, por último, uma fase de aperfeiçoamento e ajuste do novo modelo, na qual amplia-se e consolida-se a hegemonia do capital financeiro no interior do bloco dominante (segundo Governo FHC e Governo Lula).

No que compete à administração pública brasileira, podemos considerar como marco o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), apresentado em 1995 pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. O documento estabelece medidas a serem implementadas com o objetivo de resolver a crise do Estado brasileiro. Entre elas podemos destacar a redefinição do papel do Estado, passando de planejador e executor do desenvolvimento nacional, para indutor desse desenvolvimento. O PDRAE propõe e defende a visão de administração pública do neoliberalismo, comumente conhecida como gerencialismo, em que o modelo de administração se aproxima ao modelo de administração empresarial, exemplificada pela racionalização de recursos e obtenção de resultados.

Enraizado cada vez mais ao longo dos anos, o gerencialismo continuou a vigorar inclusive em épocas de governos progressistas no novo século. No caso específico da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) verificamos que a Universidade aderiu ao REUNI em outubro de 2007, através da Decisão nº 312/2007 do Conselho Universitário (UFRGS, 2007), provocando mudanças significativas na Universidade, em decorrência da criação de novos cursos, ampliação do número de vagas e ampliação da infraestrutura física. Ao longo do período em que o REUNI esteve vigente na UFRGS, considerando questões como redução do quadro de servidores e ampliação das atividades desenvolvidas, foi proposto um novo modelo de gestão de apoio administrativo às unidades acadêmicas e administrativas da universidade.

Para tanto foram criadas estruturas organizacionais denominadas de gerências administrativas, compostas por um conjunto de setores e/ou núcleos que têm por função atender às demandas da Unidade no que tange a questões administrativas, gestão de pessoas, finanças e suprimentos, infraestrutura e acadêmica; conforme as especificidades de cada unidade. A necessidade de um novo modelo de gestão

---

<sup>1</sup> Modelo de Substituição de Importações

justificou-se pela necessidade de dar conta da demanda administrativa que seria decorrente da oferta da expansão de vagas de graduação.

Este trabalho pretende investigar especificamente o processo criação das gerências administrativas através da perspectiva gerencial. Em razão disso, o interesse do estudo será reconstituir o processo histórico de implantação das primeiras gerências administrativas na UFRGS, analisando a elaboração da proposta de reestruturação administrativa das Unidades Acadêmicas, bem como as condições ambientais organizacionais, os atores envolvidos nesse processo. Por fim, verificaremos os elementos que resultaram no modelo de gestão adotado identificando características da teoria gerencial de administração.

Em razão do exposto, esse trabalho se propõe a responder o seguinte problema de pesquisa: Como se desenvolveu o processo de criação e implantação das gerências administrativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul?

### 1.1. OBJETIVO GERAL

Reconstruir e descrever o processo de criação das gerências administrativas na UFRGS.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as condições ambientais e organizacionais que motivaram a criação de um novo modelo de gestão;
- b) Caracterizar os atores envolvidos no processo de mudança e os papéis representados.
- c) Reconhecer se estão presentes as características/traços da administração pública gerencial no modelo implementado.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

Mudanças organizacionais implicam em rearranjos estruturais que impactam na rotina dos envolvidos, tanto dos prestadores do serviço quanto dos receptores do serviço prestado. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, no âmbito das gerências administrativas, os prestadores de serviços compreendem os técnicos-

administrativos e os receptores equivalem à comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos administrativos). A implantação do novo modelo de gestão gerou mudanças significativas nas Unidades Acadêmicas; envolvendo principalmente assessores e secretários, demais técnicos-administrativos e Conselho da Unidade.

Contudo, o novo modelo de gestão, divulgado como uma criação coletiva entre os técnicos-administrativos da universidade e a gestão, não teve um marco inicial e nem uma documentação formalmente registrada nas devidas instâncias da Universidade. Dessa forma, os registros oficiais são parcos e fragmentados, havendo uma carência documental acerca do assunto, o que torna pertinente o estudo do tema, na medida em que analisará o processo de reestruturação administrativa ocorrido na Universidade. Isto possibilitará a identificação das motivações e o contexto que definiram esse modelo de gestão, buscando assim um melhor entendimento da realidade organizacional vigente. Além disso, essa também é uma oportunidade de relacionar, num caso prático, elementos abordados no âmbito acadêmico. Outro aspecto a ser evidenciado é a possibilidade de uma maior aproximação, motivada pela troca de conhecimentos, entre a área técnica-administrativa da UFRGS e a área acadêmica desta Universidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão do objeto em estudo, realizamos uma revisão bibliográfica de temas pertinentes para a análise e resolução do problema de pesquisa. Dessa forma, este capítulo está organizado de modo a seguir um percurso lógico visando construir um entendimento teórico sobre o tema abordado. Para tanto, primeiramente apresentaremos a proximidade do neoliberalismo com a administração pública. Na sequência, como tal se expressa na teoria gerencial e posteriormente nas universidades públicas federais. Por último, a teoria institucional possibilita a compreensão do fenômeno, objeto de estudo, qual seja o processo de implantação das gerências administrativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

### 2.1. NEOLIBERALISMO, GERENCIALISMO E UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

Nesta seção faremos uma discussão acerca do neoliberalismo na administração pública, analisando o papel do Estado e como o modelo neoliberal se incorpora na administração pública brasileira. Depois exploramos a administração pública gerencial e sua manifestação no Brasil e como o gerencialismo se relaciona com o neoliberalismo. Por fim, verificamos como o gerencialismo se manifesta especificamente nas universidades públicas brasileiras, provocando mudanças significativas na estrutura dessas autarquias, impactando no modelo de gestão administrativa dessas.

#### 2.1.1. O Neoliberalismo na Administração Pública

Para além da vertente ideológica, o neoliberalismo também “(...) ampliou sua influência ao mundo inteiro, estendendo a lógica do capital a todas as relações sociais e a todas as esferas da vida.” (DARDOT; LAVAL, 2016, P. 7). A lógica do capital remete à ideia de competição, sendo que “O neoliberalismo pode ser definido como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência”. (DARDOT; LAVAL, 2016, P. 7). Esse sistema é provido de determinada eficiência, tendo a capacidade de orientar internamente o funcionamento efetivo tanto de empresas

quanto de governos; extrapolando para o universo de sociedades que geralmente não tem consciência sobre isso. (DARDOT; LAVAL, 2016).

No que tange ao Estado, Perry Anderson (1995) entende que o neoliberalismo se caracteriza pela redução do papel daquele se propondo a assegurar que o Estado seja exíguo no que compete a gastos sociais e intervenções econômicas. Extrapolando essa concepção, é importante ressaltar que

O neoliberalismo é um sistema de normas que hoje estão profundamente inscritas nas práticas governamentais, nas políticas institucionais, nos estilos gerenciais. Além disso, devemos deixar claro que esse sistema é tanto mais “resiliente” quanto excede em muito a esfera mercantil e financeira em que reina o capital. Ele estende a lógica do mercado muito além das fronteiras estritas do mercado, em especial produzindo uma subjetividade “contábil” pela criação de concorrência sistemática entre os indivíduos. (DARDOT; LAVAL, 2016, P. 30)

Com isso, ao superar os limites da economia esse sistema perpassa por todas as esferas da sociedade, sendo aqui o objeto de interesse a administração pública. Para o entendimento de administração pública partimos do pressuposto que tal advém da concepção de Estado, sendo que o modelo de Estado define o modelo de administração pública.

No final da década de 1970 o contexto dos Estados era definido por crises econômicas e fiscais, sendo o governo considerado inapto para solucionar os problemas da sociedade. Com isso, o acordo político-econômico entre capital e trabalho decorrente do estado de bem-estar social, estava se desfazendo, surgindo possibilidades de novos acordos político-econômicos, garantindo espaço ao neoliberalismo na administração pública. Nessa conjuntura, o modelo de administração pública difundido era a burocracia; caracterizada pela especialização, controle e racionalismo. O foco principal eram os processos e o atendimento às regras/procedimentos, tudo isso baseado nas instituições formais. “Foi nesse contexto de escassez de recursos públicos, enfraquecimento do poder estatal e de avanço de uma ideologia privatizante que o modelo gerencial se implantou no serviço público.” (ABRUCIO, 1997, p. 11) como alternativa à ineficiência do modelo weberiano burocrático. “A administração pública gerencial ou nova gestão pública (new public management) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade.” (SECCHI, 2009, p. 354). O contexto de crise apresentado

proporcionou que a lógica da economia e eficiência fossem sobrepostos sobre outros valores públicos.

Há uma transição de Estado intervencionista e provedor para uma lógica voltada à regulação. “O período de reformas culmina em variadas ações deliberadas de revisão de leis, do papel do Estado, das suas estratégias de tomada de decisão e de implementação de políticas públicas (...)” (CAVALCANTE, 2017, p. 12). Com isso, dá-se a mudança de um Estado produtor de políticas públicas para um Estado promotor e regulador de tais ações. No cenário apresentado, o cidadão, antes considerado usuário dos serviços públicos, passa a ser tratado como consumidor ou cliente do serviço público prestado. Isso remete à lógica perversa do neoliberalismo, em que o poder do capital é excludente, possibilitando assim que o serviço público não seja disponível a todos.

Os valores de eficiência, eficácia e competitividade atinentes ao modelo gerencial culminam na redução do papel do Estado, a partir de processos de privatização, concessão e parcerias público-privadas.

(...) mesmo onde os serviços públicos não foram totalmente privatizados (e muitos permaneceram no setor público), era exigido que tivessem um desempenho *como se* estivessem em um mercado competitivo. Era exigido que se tornassem *semelhantes a negócios* e este *ethos* era visto como personificado na figura do gerente (em oposição ao político, ao profissional ou ao administrador). (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 358).

No contexto da adoção do modelo neoliberal, a operacionalização desse na administração pública é materializada pelo gerencialismo, que se concretiza através de

(...) novas formas de atuação institucional e de organização de políticas públicas com base nas tecnologias que compõem a Nova Administração Pública (NAP) e nos seus desdobramentos e renovação, tais como a governança em suas diferentes versões, as parcerias de bens comuns (...), os governos empreendedores e o empreendedorismo. (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017, p. 187).

Newman e Clark (2012) consideram que a mudança do Estado envolveu dois conceitos significativos: o gerencialismo e a gerencialização. O primeiro é tido como uma ideologia que legitimava direitos ao poder, sendo imprescindíveis para a eficiência no atingimento de objetivos organizacionais e sociais; além de organizar o conhecimento sobre metas organizacionais e como alcançá-las. Já a gerencialização

é o que estabelece a autoridade gerencial sobre os recursos disponíveis, “(...) é um processo de criação de formas de gerir e tipos de gestores.” (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 359).

Desde a década de 1970 em diante, quando foi identificada a necessidade de um novo modelo de gestão pública, o gerencialismo também conhecido como NPM (New Public Management) configurou-se como “(...) um amplo movimento reformista no aparelho do Estado que, em linhas gerais propagava um conjunto de mudanças deliberadas de estruturas e processos nas organizações do setor público com o objetivo de obter melhores desempenhos.” (CAVALTANTE, 2017, p. 13). Ao mesmo tempo que o gerencialismo é uma proposta neoliberal para a administração pública, trazendo os princípios comuns à iniciativa privada, tais como eficiência, racionalização e competitividade; também se apresenta como uma proposta de modernização administrativa para o serviço público, contrapondo-se ao modelo burocrático weberiano até então dominante.

O desenvolvimento do modelo gerencial dá-se a partir da implementação nos países anglo-americanos (Estados Unidos e Grã-Bretanha), sendo que Abrucio (2017) compara as três visões da administração pública inglesa que evoluíram a partir do final da década de 1970. Conforme o autor apresenta, a primeira visão a ser adotada é conhecida como Modelo Gerencial puro, o qual foca nos custos das políticas públicas, tendo como principal objetivo a produtividade, tida como a relação entre economia e eficiência; o indivíduo social é tido como contribuinte. Essa visão, porém, negligencia o fator político da administração pública. A segunda visão da administração pública inglesa a ser abordada por Abrucio (2017) é o chamado de *consumerism*, cujo principal foco é a qualidade e efetividade do serviço público prestado. É introduzida a estratégia de cenários, proporcionando maior flexibilidade à gestão; nisso o indivíduo social é visto como consumidor, o qual deve ter suas demandas atendidas. A terceira e última visão tratada por Abrucio (2017) é conhecida como Public Service Orientation (PSO), a qual aborda conceitos como *accountability*, transparência e equidade. O indivíduo social é tido como cidadão, chamado a participar do processo decisório local, engajando assim maior comprometimento por parte do sujeito. Diante disso percebe-se a mudança significativa do modelo gerencial desde a sua concepção (final da década de 1970) até meados dos anos 1990, sendo que tais mudanças intensificaram-se à medida que foram difundidas para demais países, além dos anglo-americanos.

No caso brasileiro, o modelo de Estado é marcadamente de características neoliberais, que segundo Filgueiras (2006, p.179) se caracterizou por um programa político-econômico específico no Brasil, resultado da disputa entre as diferentes burguesias e entre essas e a classe trabalhadora, ou seja, derivou da luta de classes. Esse modelo iniciou sua implementação na década de 1990 a partir da gestão de Fernando Collor de Mello (1990-1992), com forte aprofundamento no período FHC (1995-2002) e não foi desfeito mesmo nos governos autoproclamados de esquerda (presidentes Lula e Dilma). Isso corrobora a afirmação de que “A hegemonia neoliberal se expressa igualmente no comportamento de partidos e governos que formalmente se definem como seus opositores.” (ANDERSON, 1995, p. 12). Por seu turno, as classes trabalhadoras também aceitam essa situação, uma vez que

o projeto neoliberal, embora não contemple organicamente os interesses das classes trabalhadoras, o seu discurso doutrinário tem se afirmado de forma ampla na sociedade –conseguindo apoio e concordância para a sua pregação privatizante, em especial contra os gastos excessivos do Estado e os privilégios dos funcionários públicos–, evidenciando, assim, um novo domínio ideológico da burguesia no Brasil (BOITO, 2004 *apud* FILGUEIRAS, 2006, p. 185).

Esse poder de cooptação do neoliberalismo demonstra a sua dinamicidade, resiliência e sua capacidade de renovação (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017). Dessa forma, a ideologia neoliberal foi introduzida no contexto da administração pública brasileira, tendo como seu marco formal o Plano Diretor do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995.

### **2.1.2. O Gerencialismo no Serviço Público Brasileiro**

No Brasil, a Nova Gestão Pública se materializou através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995), implementado no primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-1998). Esse plano é considerado “(...) o único documento oficial no qual é possível identificar objetivamente propostas de diretrizes sobre a estrutura e o funcionamento da gestão pública.” (CAVALCANTE, 2017, p. 32), sendo elaborado pelo extinto Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, na gestão do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

A administração pública federal passou por algumas reformas administrativas, dentre as quais podemos destacar: em 1967, com o Decreto-lei nº 200 (DL-200/1967);

em 1995 com o PDRAE e em 2008, com a Agenda Nacional de Gestão Pública (ANGP). Em setembro de 2020 entrou em tramitação no Congresso Nacional a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 32/2020, que propõe alterações em artigos da Constituição Federal que tratam sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. A primeira tentativa de reforma administrativa federal, foi através do Decreto-lei nº 200, de 1967, que dispunha sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para uma reforma administrativa (BRASIL, 1967), sendo uma primeira tentativa de flexibilizar a administração pública. Conforme é abordado no PDRAE, o DL-200/1967

(...) constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle. (BRASIL, 1995).

Por sua vez, o PDRAE, de 1995, é considerado o grande marco da administração gerencial no Brasil, uma vez que as propostas de reformas administrativas que se sucederam foram inspiradas nesse Plano. O documento apresenta desde as motivações para a reforma administrativa no serviço público, passando pelo histórico da administração pública brasileira, o diagnóstico da situação à época, e por fim aponta soluções de como superar a crise através da reforma proposta. O PDRAE foi concebido como uma reação à crise econômica brasileira, sendo essa tanto fiscal quanto inflacionária. Tal crise decorreu do modelo de desenvolvimento brasileiro, que nas gestões anteriores era fortemente focado no setor produtivo, o que gerou o considerável endividamento nacional, culminando na crise já mencionada.

Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais. (BRASIL; 1995, p. 6)

Conforme é apresentado no PDRAE (1995), com o objetivo de sanar a crise do

Estado são necessárias as seguintes medidas:

1. Ajuste fiscal duradouro;
2. Reformas econômicas direcionadas ao mercado, criando condições para enfrentar a competição internacional;
3. Reforma da previdência social;
4. Ampliar a abrangência de política social, melhorando a qualidade dos serviços;
5. Reformar o aparelho do Estado; ampliando sua “governança”. Nesse aspecto, o termo governança é entendido como a capacidade de implementar de forma eficiente as políticas públicas.

O documento identifica a administração pública como “gerencial”, fundamentada nos conceitos de administração e eficiência, voltada ao controle dos resultados e descentralizada para se aproximar do cidadão, que agora será tratado como “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995). Tal forma de tratamento do cidadão, sendo considerado cliente, remete à idéia do *consumerism*, segundo modelo de gerencialismo adotado pelo governo inglês a partir da segunda metade da década de 80. Isso corrobora a concepção de que o PDRAE segue as tendências e modelos externos, que preconizavam a redefinição do papel do Estado.

É interessante ressaltar que Bresser Pereira (1995) faz uma diferenciação entre Estado e aparelho do Estado. Enquanto esse compreende a administração pública em sentido amplo, com os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e as estruturas organizacionais correspondentes nos três níveis (União, Estados e Municípios); o Estado, adicionalmente ao seu aparelho compreende também o sistema constitucional-legal, que regula a população. “O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território.” (BRASIL, 1995, p. 12). Essas definições permitem entender a quão significativa é a reforma do aparelho do Estado, uma vez que se volta diretamente para o escopo da administração pública, qual seja, a busca pela eficiência no serviço público. Há também de se verificar que a reforma do aparelho do Estado conduz à reforma do próprio Estado, uma vez que há a redefinição do papel dele, pois “(...) deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para

fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento.” (BRASIL, 1995, p. 12). Nisso, compreende-se que “(...) reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado.” (BRASIL, 1995, p. 12).

Cabe ressaltar que o gerencialismo foi a terceira forma de administração pública a ser implementada no Brasil; sendo a Administração Pública Patrimonialista a primeira, em que o aparelho do Estado era a extensão do poder do soberano. Nisso, a corrupção e o nepotismo eram realidades nesse tipo de administração. Com o domínio da democracia e do capitalismo, houve a separação entre a coisa pública e a sociedade; promovendo o advento da Administração Pública Burocrática na segunda metade do século XIX, criando mecanismos para combater o nepotismo e a corrupção.

Essa forma de administração era orientada pela profissionalização, impessoalidade, formalismo e hierarquia funcional, sendo a representação do poder racional-legal, segundo consta no PDRAE (1995). Porém, o excesso de controles administrativos provocou o insulamento do modelo, transformando a burocracia como um fim em si mesmo. Com a ascensão da tecnologia, da globalização da economia, bem como da ampliação das funções econômicas e sociais do Estado, surge a Administração Pública Gerencial, a partir da segunda metade do século XX, como uma resposta às disfunções da burocracia. A administração pública gerencial baseia-se na administração pública burocrática, sendo considerada um avanço rumo à eficiência do serviço público. “A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.” (BRASIL, 1995)

Nessa concepção as estruturas da administração deverão ser reorganizadas com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público; na verdadeira profissionalização do servidor. Esse novo modelo determinava

(...) como foco central o controle de gastos e melhoria da eficiência, a introdução de mecanismos centrados na busca de eficiência, produtividade e controle de custos, foco nos resultados em lugar de insumos, padrões de desempenho e medidas de qualidade. (ARAUJO, PINHEIRO; 2010, p. 2).

Em continuidade à agenda de implantação da nova gestão pública foi apresentada a Proposta de Emenda Constitucional (PEC 173/95) que resultou na

Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998) que alterou o capítulo da Constituição Federal que trata da administração pública. A exposição de motivos dessa emenda constitucional contém entre os resultados esperados: a dimensão da eficiência na administração pública; a ênfase na qualidade e no desempenho do serviço público (foco no cliente-cidadão); flexibilidade da estabilidade do servidor público, mecanismos de avaliação do servidor etc.

Para exemplificar a aplicação da administração gerencial nas universidades públicas federais podemos citar o modelo de distribuição orçamentária aplicado pelo Ministério da Educação a partir da década de 1990. Tal modelo baseia-se em indicadores de desempenho para dividir os recursos entre as universidades federais, criando uma competitividade entre elas na busca por melhores resultados e provocando a profissionalização de sua gestão administrativa e acadêmica (Freitas Junior, et al, 2015). Outro exemplo é o Decreto nº 5.707, de 23 de novembro de 2006, que trata da política de desenvolvimento de pessoal:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

- melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- desenvolvimento permanente do servidor público;
- adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- racionalização e efetividade dos gastos com capacitação. (BRASIL, 2006)

Diante do cenário criado pela administração pública gerencial, é notável o impacto das medidas adotadas nas Universidades. Tais medidas serviram como catalisador para o processo de reestruturação administrativa.

### **2.1.3. A Universidade Pública No Contexto Gerencial**

A autonomia da universidade pública federal é regida pelo art. 207 da Constituição Federal, que dispõe da redação: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988). Porém, isso não a torna imune à política neoliberal adotada no Brasil, pois além dessas instituições estarem classificadas de acordo com PDRAE (1995) como

serviços não exclusivos do Estado, o neoliberalismo atinge todas as frentes da vida social. Tal classificação considera que a educação é um serviço que poderá ser prestado por entidades privadas, consideradas organizações públicas não-estatais. Nisso, verifica-se que o Estado “(...) decidiu reduzir o seu comprometimento político com as universidades e com a educação em geral, convertendo essa num bem que, sendo público, não tem de ser exclusivamente assegurado pelo Estado.” (SANTOS, 2011, p. 16)

A partir dessa ótica a educação deixa de ser um direito para ser um serviço e a universidade torna-se mais uma prestadora de serviços para a sociedade. Com isso, compromete-se a ideia de autonomia universitária, pois sendo prestadora de serviços sujeita-se aos ditames neoliberais adotando-se para o trabalho universitário vocabulários como “qualidade universitária”, “avaliação universitária” e “flexibilização da universidade” (Chauí, 2001). Essa perspectiva abrange toda a universidade, desde a atividade docente até a atividade administrativa.

De qualquer forma, ao longo de sua existência a universidade pública passa por transformações, seja de ordem tecnológica, política, econômica, social etc. não estando alheia às mudanças regionais, nacionais ou internacionais.

Nesses últimos vinte anos, a universidade sofreu uma erosão talvez irreparável na sua hegemonia decorrente das transformações na produção do conhecimento, com a transição, em curso, do conhecimento universitário convencional para o conhecimento pluriversitário, transdisciplinar, contextualizado, interativo, produzido, distribuído e consumido com base nas novas tecnologias de comunicação e de informação que alteraram as relações entre conhecimento e informação, por um lado, e formação e cidadania, por outro. (SANTOS, 2011, p. 63)

Dessa maneira, a política neoliberal implementada no país, influencia não apenas a estrutura da universidade, mas também o seu modelo de gestão. Segundo Chauí (2001, p. 56)

(...) a universidade está estruturada segundo o modelo organizacional da grande empresa, isto é, tem o rendimento como fim, a burocracia como meio e as leis do mercado como condição. (...) a universidade encontra-se internamente organizada conforme o modelo da grande empresa capitalista. Assim sendo, além de participar da divisão social do trabalho, que separa trabalho intelectual e manual, a universidade ainda realiza em seu próprio interior uma divisão do trabalho intelectual, isto é, dos serviços administrativos, das atividades docentes e da produção de pesquisa.

O propósito neoliberal no caso prático aqui exposto das universidades públicas

federais, pode ser exemplificado tanto pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) quanto pelo governo Lula (2003-2011). No governo FHC temos a implantação do PDRAE, continuado pelo governo subsequente. Com isso, nota-se que “(...) a reforma do sistema de Educação Superior no Brasil, nos anos 1990, aconteceu em paralelo com a Reforma do Estado, priorizando o livre jogo do mercado.” (BORGES; AQUINO; 2012. p. 120); no qual prevalece redução de custos, a competição, a busca por resultados etc.

No governo Lula, na esteira das ações de cunho neoliberal, considerando o gerencialismo como a prática administrativa do neoliberalismo, temos exemplos aplicados de administração voltada a resultados. No que compete ao ensino superior, o REUNI é um caso emblemático, uma vez que foi um programa que dependia de adesão das universidades, no qual a transferência de recursos estava vinculada ao cumprimento de metas previamente acordadas.

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades (REUNI), instituído através do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007 foi um mecanismo de transferência de recursos, que tinha como objetivo “(...) criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.” (BRASIL, 2007). De acordo com o parágrafo 1º do art. 1º do referido decreto, o prazo para implantação do plano era de cinco anos. Com isso, verifica-se que a aproximação do REUNI com o ideário neoliberal justifica-se pela contratualização que se faz entre a universidade interessada e o Ministério da Educação. Para tanto, há repasse de recursos mediante a apresentação do plano de reestruturação da universidade e o posterior atingimento das metas propostas naquele plano.

A estratégia explícita é a de vinculação dos recursos adicionais ao cronograma de execução das metas. Evidencia-se a adoção da pactuação de metas como uma nova forma de regular as relações entre as universidades e o MEC. Privilegia-se assim uma orientação para resultados e obriga as instituições a repensar suas práticas de gestão para que os resultados sejam efetivamente produzidos. Outrossim, é importante ressaltar que o Decreto define como horizonte de tempo para o repasse de recursos, o prazo de 5 anos, que deve durar o plano. Após este período, as universidades ver-se-ão com estruturas novas e reformuladas, muitas vezes desempenhando funções diferentes, as quais terão de manter. (ARAUJO; PINHEIRO; 2010, p. 662).

Com isso nota-se vários elementos gerenciais, tais como metas, eficiência,

administração voltada a resultados. Entretanto, para atender a todo arcabouço decorrente do REUNI, as universidades que o adotaram tiveram que adaptar-se a esse modelo de gestão, o que implica além de reestruturação administrativa, um corpo técnico preparado para lidar com todas essas mudanças. Nesse cenário,

(...) o papel das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é o de implementação da política para atingimento das metas e o do MEC de controle total sobre a definição das metas e dos indicadores. Assume grande realce no modelo o controle de resultados, com focos na eficiência e nos resultados, com consequências diretas na forma de gestão. Inverte-se a lógica que presidia as relações entre as universidades federais e o MEC. Agora privilegia-se o foco nos resultados previamente pactuados, rompendo com o paradigma burocrático até então dominante, de foco nos processos. (ARAUJO; PINHEIRO; 2010, p. 660).

Nesta senda, ao passo que o REUNI preza pela pactuação de resultados baseados no estabelecimento de metas, buscando maior eficiência, flexibilidade, mobilidade e novos arranjos organizacionais, nota-se a afinidade com as propostas de inovações gerenciais de reforma do Estado. (ARAUJO; PINHEIRO, 2007).

Em conformidade com a proposta de uma reforma de caráter gerencial nas IFES, o art. 3º do Decreto que institui o REUNI instrui que

O Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas (...) (BRASIL, 2007)

Já o artigo 6º do mesmo decreto apresenta a seguinte redação: “A proposta, se aprovada pelo Ministério da Educação, dará origem a instrumentos próprios, que fixarão os recursos financeiros adicionais destinados à universidade, vinculando os repasses ao cumprimento das etapas.” (BRASIL, 2007). Posto isto, depreende-se que “(...) o REUNI é um programa de reforma das Ifes, acoplado a um conjunto de financiamento para aquelas universidades que a ele aderirem.” (BORGES; AQUINO; 2012. p. 132).

A adesão das IFES ao programa estava condicionada à apresentação de um plano de trabalho estruturado de modo a atingir as metas ali pactuadas. No cenário apresentado, a fim de obter os recursos orçamentário pretendidos, era necessário que a estrutura organizacional da instituição fosse compatível com a proposta de melhoria passível de ser atingida com a implementação do REUNI. Com isso, tornava-se

imperativa a reorganização das práticas administrativas ao modelo gerencial, que se propunha a dar maior eficácia, visando atingir as metas pactuadas, e garantindo assim os recursos pretendidos.

Dessa forma, geralmente o modelo organizacional até então vigente nas IFES era lido como obsoleto ante os desafios impostos; compelindo as instituições a buscar arranjos organizacionais compatíveis com sua nova realidade. Nisso, o processo de mudança se desenvolve pautado numa estrutura organizacional inapta frente aos desafios impostos pelo ambiente.

## 2.2. A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nesta seção apresentaremos uma perspectiva acerca dos elementos que culminam num processo de mudança organizacional. Para tanto, primeiramente abordaremos conceitos relativos à estrutura organizacional, visando a compreensão sobre o tema. Na sequência será tratada o conceito de mudança organizacional, focando especificamente na gestão pública. Ao final, identificaremos teorias organizacionais que se relacionam ao processo de alteração na estrutura da organização e conseqüentemente no modelo de gestão.

### 2.2.1. A Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser entendida como a maneira que certa entidade está arranjada com o propósito de executar a sua atividade-fim e atingir seus objetivos. Para Cury (2005) “A estrutura é o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos de uma empresa.” Já Mintzberg vislumbra a estrutura organizacional como “(...) a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.” (2009, p. 12).

Para além dessas definições que tratam de arranjos de elementos e divisão do trabalho, Hall (2004) aborda a importância das relações humanas na formação de estruturas, pois “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura.” (SEWELL, 1992, p. 4, apud HALL, 2004, p. 47). Com isso, Hall compreende que “a estrutura de uma

organização não é fixa para sempre. Em vez disso, ela molda e é moldada pelo que acontece em uma organização.” (2004, p.47).

Segundo Hall as estruturas desempenham três funções básicas:

Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais). (2004, p.47)

Outro aspecto enfatizado por Hall (2004) é a questão das estruturas múltiplas, em que a maioria dos estudos de estruturas organizacionais consideram que existe apenas uma estrutura em uma organização. Contudo, “Existem diferenças estruturais entre unidades de trabalho, departamentos e divisões. Também existem diferenças estruturais de acordo com o nível de hierarquia.” (HALL, 2004, p. 47). Nesse contexto, o autor ressalta que dentro da instituição há variação de estruturas organizacionais nas unidades, bem como ao longo da hierarquia.

A estrutura organizacional para Hall (2004) assume diversas formas, sendo o precursor o modelo weberiano (1947) do tipo ideal de burocracia, em que “possui uma hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, método de trabalho, regras para ocupantes dos cargos e remunerações distintas.”. Entretanto Burns e Stalker (1961 apud HALL, 2004, p. 48) vão além, identificando a forma ‘mecânica (próxima ao modelo ideal de Weber) e a forma ‘orgânica’, sendo o oposto lógico. Dessa forma, “Os autores veem as formas organizacionais como sendo estreitamente vinculadas ao ambiente no qual as organizações estão inseridas, (...)” (HALL, 2004, p. 48).

Para analisar a forma organizacional, Hage (1965 apud HALL, 2004) verificou que há características estruturais que precisam ser observadas, tais como complexidade, formalização e centralização.

No que tange à complexidade, Hall (2004, p. 48) determina

que a complexidade de uma organização exerce efeitos importantes sobre o comportamento de seus membros, sobre outras condições estruturais, sobre os processos no âmbito da organização e sobre as relações entre a

organização e seu ambiente. Ela também possui grande importância para a comunicação.

Para Hall (2004) a complexidade é composta por três elementos: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão geográfica.

A diferenciação horizontal é relativa ao escopo do trabalho e como tal é dividido na organização. Relaciona-se também a definição de responsabilidades e tarefas, bem como a departamentalização.

Por outro lado, a diferenciação vertical relaciona-se com a questão de distribuição de hierarquia, autoridade e controle. O grau de complexidade pode ser verificado pela quantidade de níveis hierárquicos existentes entre a alta gestão e o último nível do organograma da instituição, podendo também ser analisado o tamanho da organização.

Já a dispersão geográfica é referente à distribuição geográfica das unidades organizacionais. Tal elemento é similar à diferenciação vertical, uma vez que organizações maiores tendem à maior dispersão geográfica e conseqüentemente serem mais complexas.

A formalização como característica estrutural é relativa ao controle organizacional sobre o indivíduo (Clegg e Dunkerley 1980, apud Hall, 2004), tendo também um significado ético e político (Hall, 2004), estando intimamente relacionado ao nível de detalhamento de regras e procedimentos. Para o autor, o comportamento do funcionário é diretamente influenciado pelo grau de formalização da organização. Parte da formalização é constituída pelas regras e procedimentos estabelecidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização (Hall, 2004).

Já a centralização, como outra característica estrutural está relacionada à distribuição de poder dentro desta organização. Hage (1980, p. 65 apud HALL, 2004, 71) define centralização como “o nível e a variedade de participação em decisões estratégicas pelos grupos, relativamente ao número de grupos da organização.”. Dessa forma, “Quanto maior o nível de participação de maior número de grupos em uma organização, menor a centralização.” (HALL, 2004, p. 71).

Dentre os fatores que podem afetar a estrutura organizacional, Mintzberg (2009) menciona a idade e o tamanho das organizações, os sistemas técnicos utilizados no núcleo operacional, além do ambiente e da questão do poder. Na estrutura da organização, a divisão das tarefas e coordenação das mesmas requer um design que favoreça uma consistência ou harmonia interna, bem como uma

consistência básica com a situação da organização. Este autor propõe que Design é um elemento da estrutura organizacional que compõe a configuração da organização. É composto pela divisão das tarefas e mecanismos básicos de coordenação delas.

### **2.2.2. Mudança Organizacional no Setor Público**

Mudanças organizacionais são ações complexas que envolvem tanto a estrutura da organização quanto os membros que estão nela inseridos, impactando todos os envolvidos, sejam eles partícipes da mudança ou público atingido por tal. Essa ação envolve etapas que se desenvolvem através do planejamento/formulação, da implementação, do acompanhamento e da avaliação dos resultados decorrentes dessa mudança. Contudo, como pontua Capella (2009), as organizações possuem natureza conservadora, resistindo à mudança, dificultando transformações e introdução de novos modelos de gestão. Dessa forma, a mudança organizacional é dicotômica, visto que é “(...) essencial para a mudança social e, ao mesmo tempo, extremamente difícil dada a natureza conservadora das organizações.” (CAPELLA, 2009, p. 1).

Conforme define Lima e Bressan (2003, apud Capella, 2009, p. 2) a mudança organizacional compreende

qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Capella (2009) alerta que mudanças organizacionais podem ser planejadas ou não, tendo assim um caráter não-intencional, independente de ações estruturadas, podendo ser qualquer transformação que gere impacto na organização. Dessa forma, “(...) a mudança organizacional independente do grau de intencionalidade e de deliberação presentes em um processo de mudança.” (CAPELLA, 2009, p. 3). A autora também atenta para características da mudança organizacional, no que compete à transformação dos componentes organizacionais (processos de trabalho, indivíduos e estrutura); à relevância, o impacto da mudança e a relação com o ambiente; uma vez que as alterações organizacionais podem decorrer de adaptação ao ambiente externo.

Outro aspecto levantado por Capella (2009) diz respeito à proporção da mudança, em que categoriza a macro-mudança; sendo aquela de caráter transformacional. Essa tipo de mudança decorre de períodos de crise, em que se faz necessária uma mudança radical com quebras de paradigmas; constituindo assim uma reforma organizacional. A autora caracteriza também a micro-mudança, de traços incrementais, que ocorre de forma evolutiva, sendo uma continuidade e/ou melhoria do padrão existente; compreende assim ações especializadas, visando o aperfeiçoamento.

Quanto aos resultados obtidos com mudanças organizacionais, há de se considerar que nem todos buscam a melhoria do desempenho e da eficiência, pois

muitas das alterações promovidas nas organizações, independente da estratégia de mudança adotada, visam elevar a legitimidade – e não necessariamente a eficiência - organizacional. Mais do que refletir uma busca pela racionalidade técnica e aumento da eficiência, a mudança organizacional pode ser vista como uma cerimônia, na qual mitos são incorporados ao acervo de práticas organizacionais de forma a garantir sua legitimidade. (CAPELLA, 2009, p. 11).

No que cabe aos entraves à mudança organizacional, especificamente no setor público, Capella (2009) alerta para o ambiente de extrema institucionalização, com regras já definidas e consolidadas; inibindo assim processos de alterações na organização. Outro aspecto indicado é a “resistência organizada”, em que os diversos atores oferecem oposição à mudança proposta.

Essas resistências derivam de (a) benefícios da manutenção do status quo; (b) oposição calculada à mudança; (c) reduzida capacidade de promover a mudança. Portanto, a mudança pode ser dificultada por meio da atuação – ou da ausência de atuação – dos próprios membros de uma organização. (...) qualquer mudança organizacional altera a forma como o poder está distribuído numa organização. Os conflitos em torno de quem ganha ou quem perde poder (indivíduos ou órgãos) com as mudanças criam obstáculos à mudança. (CAPELLA, 2009, p. 12-13)

No caso do serviço público brasileiro, verificamos macro mudanças na administração pública ao longo de sua história. A primeira grande mudança foi a substituição da Administração Pública Patrimonialista pela Administração Pública Burocrática, na segunda metade do século XIX. Isso ocorreu devido à consolidação do capitalismo, da democracia e do liberalismo, fazendo com que a Administração Pública Patrimonialista se tornasse inadmissível. Depois, na segunda metade do

século XX ocorreu a ascensão da Administração Pública Gerencial como um contraponto ao rigor e excesso de controle impostos pela Administração Pública Burocrática, num momento em que o papel do Estado estava sendo redefinido, período também de significativo avanço tecnológico e globalização da economia.

Essas macro mudanças na Administração Pública Brasileira reafirmam a aplicação desse conceito, que explicita que tal ocorre em momentos de crise, provocando rupturas com modelos organizacionais anteriores e proporcionando uma reforma significativa no modelo existente. No caso brasileiro verificamos que os momentos limites que determinaram a necessidade de novos modelos organizacionais decorreram de situações de saturação do modelo vigente em decorrência de novos paradigmas no ambiente externo à administração pública brasileira. Podemos exemplificar isso através da transição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático, motivado pela consolidação do capitalismo e liberalismo. Na transição do modelo burocrático para o modelo gerencial verificamos como fatores ambientais externos a globalização e o rápido avanço tecnológico. Com isso, ratifica-se o propósito de que mudanças organizacionais também são motivadas por pressões externa ao seu ambiente, mas que impactam no seu desenvolvimento; provocando períodos de transformação organizacional.

### **2.2.3. O Ambiente e a Contingência Estrutural**

De acordo com Hall (2004) as organizações são dependentes, em certa medida, do ambiente. Análogo a essa perspectiva, Cury (2005) entende que a abordagem contingencial facilita ao administrador o entendimento de como pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente conectam-se e como há relação de dependência entre eles. Da mesma forma, o autor lembra que essa abordagem é típica da teoria administrativa contemporânea, sendo o resultado de pesquisa, estudos e teorias que reconhecem as organizações como sistemas sociais compostos de partes interdependentes ou subsistemas e que a mudança em um destes necessariamente afetará o outro. Em razão disso,

A Teoria da Contingência sugere, de modo enfático, que não existe uma maneira ótima para enfrentar as pressões ambientais. (...). O posicionamento específico que uma organização assume deriva das escolhas feitas em seu interior. Esse processo de tomada de decisões é político, no sentido de que diferentes opções são apoiadas por grupos diferentes no âmbito da estrutura

de tomada de decisões. A opção finalmente selecionada é uma consequência do poder dos indivíduos e grupos que a apoiam. A constatação de que as pressões ambientais, muitas vezes, limitam a organização pode ser uma consequência do fato de que essa é a opção que segmentos poderosos da organização tradicionalmente escolheram. Evidentemente, ela pode não ser a mais útil para a organização. (HALL, 2004, p. 205).

Da mesma forma, Donaldson (1999, p. 104) afirma que

A teoria da contingência estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados atores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores *contingenciais*.

Donaldson (1999) considera que há fatores contingenciais característicos da organização, que representam a influência do ambiente em que a organização está inserida. São eles: estratégia, tamanho da incerteza em relação às tarefas e tecnologia. Com isso,

(...) para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente. Portanto, a organização é vista como adaptando-se a seu ambiente.

Cada um dos diferentes aspectos da estrutura organizacional é contingente a um ou mais fatores contingenciais. Assim, a tarefa da pesquisa contingencial é identificar o fator ou os fatores contingenciais particulares aos quais cada aspecto da estrutura organizacional precisa adequar-se.

Burns e Stalker (1961 apud Donaldson, 1999) diferenciaram a estrutura mecanicista e a orgânica. A primeira institui que as funções organizacionais eram determinadas por quem detinha o monopólio do conhecimento organizacional (hierarquia superior). Na estrutura orgânica havia menos rigidez; as funções organizacionais resultavam de discussões entre os interessados, uma vez que o conhecimento necessário para a realização das tarefas estava entre os empregados. Os autores citados por DONALDSON (1999, p. 107)

argumentaram que quando a organização enfrenta um ambiente estável, a estrutura mecanicista é mais efetiva (...). O resultado da alta incerteza do ambiente e das tarefas na organização significa que a cooperação espontânea entre equipes de especialistas, isto é, a estrutura orgânica, é mais efetiva.

Burns e Stalker e Woodward (apud DONALDSON, 1999, p. 108) “determinaram que a taxa de mudança ambiental afeta a diferenciação e a integração da organização.

(...) Eles demonstraram também que organizações cujas estruturas adequaram-se a seu ambiente obtiveram melhor desempenho.” Já Thompson (1967 apud Donaldson, 1999) afirma que o ambiente faz com que a estrutura organizacional se molde a ele, sendo que as diversas partes dessa estrutura se especializam para atender as exigências das diferentes partes daquele ambiente. Isso é corroborado por Cury (2013, p. 54): “São as características ambientais que condicionam as características organizacionais, porque é no ambiente que se pode localizar as explicações causais das características das organizações.”

Para Donaldson (1999) o modelo teórico da contingência decorre do modo como a estrutura organizacional muda à medida que as contingências mudam em razão do crescimento. A inovação ambiental direciona a organização a aumentar o grau de inovação, levando a adotar uma estrutura orgânica. Com isso, esta estrutura advém de um fator interno, sendo o ambiente a causa indireta.

Ambos os fatores, interno e externo, são considerados contingenciais (...). Portanto, muitos dos fatores contingenciais da estrutura, tais como tamanho da organização ou tecnologia, são internos à organização, ainda que reflitam o ambiente na forma de tamanho da população ou tecnologias comercialmente disponíveis. (...) A medida que as organizações procuram inovar em produtos, serviços ou processos produtivos, as tarefas se tornam mais incertas. (DONALDSON, 1999, p. 110)

Para chegar à teoria da contingência estrutural Donaldson (1999) identificou como ponto de partida a teoria organizacional do funcionalismo, a qual define que as alterações na estrutura são verificadas e explicadas por funcionarem de modo eficaz em determinada situação. Com isso, a estrutura adapta-se às contingências, adaptando-se ao ambiente, tendo a adequação como premissa. Ao buscar a adequação, as organizações ajustam suas estruturas às contingências, conectando assim, contingência e estrutura. “A ênfase na adaptação da organização a seu ambiente faz da teoria da contingência estrutural parte do funcionalismo adaptativo.” (DONALDSON, 1999, p. 112).

A fim de compilar o ciclo da adaptação (adequação, mudança da contingência, inadequação, adaptação estrutural, nova adequação), Donaldson (1999) estabeleceu a teoria da adaptação estrutural para readquirir adequação (SARFIT – structural adaptation to regain fit), definindo que há

Adequação entre cada contingência e um ou mais aspectos da estrutura organizacional de forma que a adequação afeta positivamente o desempenho e a inadequação a afeta negativamente. Uma organização inicialmente “adequada” tem sua contingência alterada e desse modo torna-se “inadequada”, sofrendo um declínio de desempenho: isso leva à adoção de uma nova estrutura de modo que a adequação é readquirida e o desempenho restaurado. (DONALDSON, 1999, p. 116)

Com isso, a organização adota uma nova estrutura a fim de ajustar-se à contingência, com o objetivo de não perder desempenho organizacional.

#### **2.2.4. O Processo de Institucionalização**

Para Selznick (1996, apud Carvalho e Vieira, 2003) o processo de institucionalização decorre de as organizações serem uma expressão estrutural da ação racional e que com o tempo sujeitam-se às pressões do ambiente social. Com isso, a perspectiva institucional abandona a concepção de ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos e passa destacar a presença de símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. Nesse contexto, o institucionalismo além de abordar aspectos estruturais e comportamentais, também agregou elementos cognitivos das organizações, propondo que para além das

(...) condições objetivas, sejam valorizadas também as interpretações subjetivas das ações, somando as representações que os indivíduos fazem de seus ambientes configuradores de suas ações. Voltamos deste modo à questão central proposta por Weber com respeito à importância dos símbolos e significados: a dimensão subjetiva da realidade social.

Diferente do paradigma regulador que dá prioridade a normas, leis e sanções, e do normativo que indica a acreditação como mecanismo de funcionamento da organização, a versão cognitiva considera os indivíduos e as organizações como realidades socialmente construídas, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional. (CARVALHO et al, 1999, p. 9)

Esses elementos simbólicos foram agregados ao ambiente institucional, no qual questões cultural e cognitiva passam a ser consideradas aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes (CARVALHO, VIEIRA, 2003). Para Scott (1987 apud CARVALHO, VIEIRA, 2003), o ambiente deve ser analisado tanto a nível mais amplo, em que prevalecem entendimentos e normas compartilhados; quanto a nível mais imediato, em que há aspectos de dependência, poder e política. A partir do momento em que passa a ser dado um enfoque simbólico ao ambiente, compreende-se que a

organização molda o ambiente e este molda a organização.

A proposta dos institucionalistas é de que a essa visão de ambiente formado em sua totalidade por fluxos e intercâmbios técnicos, há que acrescentar um sistema de crenças e de normas institucionalizadas que juntos representam uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Assim, o ambiente institucional representa um enriquecimento do que se compreende como ambiente técnico, ampliado ao domínio do simbólico. (CARVALHO et al, 1999, p. 7)

Já a orientação política desta perspectiva direciona seu interesse a questões como autonomia relativa das instituições políticas em relação à sociedade, a complexidade dos sistemas políticos existentes e o papel central exercido pela representação e o simbolismo no universo político (CARVALHO, VIEIRA, 2003). Quanto a ênfase normativa da perspectiva institucional avalia de que modo as opções estruturais assumidas pela organização provêm da pressão decorrente das normas e valores. Com isso, os valores significam o preferível e o desejado; enquanto as normas significam os mecanismos legítimos para atingir um fim. Dessa forma, a ênfase normativa relaciona-se com a acreditação que confere legitimidade; já a reguladora está associada às normas, regulamentos, leis.

Aspectos relativos a ambiente e legitimidade são convergentes uma vez que foi agregado ao ambiente elementos de caráter cultural tais como valores, símbolos, mitos, sistemas de crenças e questões profissionais, que proporcionam à organização reconhecimento e aceitação. Por conseguinte, "(...) a teoria institucional põe no centro de sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para sua sobrevivência." (CARVALHO et al, 1999, p. 5)

O processo de isomorfismo institucional

(...) supõe que as organizações são influenciadas por pressões normativas do Estado e de outros organismos reguladores. As organizações buscam então adaptar suas estruturas e procedimentos – serem isomórficas – às expectativas do contexto. (CARVALHO, VIEIRA; p. 33, 2003)

Dessa maneira, o processo de isomorfismo compreende a homogeneização das estruturas e das ações organizacionais na busca pela legitimidade, conforme aponta Carvalho et al (1999). Com isso, os autores lembram que esse processo pode se desenvolver através de três tipos de mecanismos: coercitivo, mimético ou normativo.

Dimaggio e Powell (2005) identificam que o mecanismo coercitivo de

isomorfismo resulta de pressões formais ou informais sobre a organização. Essas pressões podem decorrer tanto de determinações políticas e/ou culturais do ambiente em que essa organização atua.

O mecanismo mimético de isomorfismo se desenvolve a partir da “aquisição” de um modelo ou estrutura organizacional. Isso pode ocorrer “(...) porque consideram que o seu modelo atual está ultrapassado ou não é tão eficiente quanto o modelo a ser “adquirido”. (...) Adota-se o modelo, pois se considera que ele é superior ao atual (...).” (MOTTA; VASCONCELOS, p. 388, 2017). Além disso, quando a organização está inserida num ambiente de regido pela incerteza é seguro seguir o modelo de instituições consolidadas.

Por outro lado, o mecanismo normativo de isomorfismo está relacionado à profissionalização, possibilitando o compartilhamento de normas e conhecimentos entre os indivíduos. Essa é uma das formas mais frequentes de pressão normativa, implicando uma certa tendência isomórfica das organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo. Um deles é o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos. (DIMAGGIO; POWELL, p. 80, 2005)

De modo sintético, Carvalho e Vieira (2003) definem que a perspectiva institucional enfatiza os elementos culturais e sociais da organização, identificando o conjunto de valores fundamentais de um determinado contexto formador das práticas organizacionais. Além disso, há de se valorar a caracterização do ambiente organizacional que passa a compreender além dos aspectos técnicos, também os aspectos institucionais, caracterizados pelos símbolos, mitos, cultura, etc. Em razão disso, a institucionalização compreende a adoção de práticas e normativas que foram legitimadas pela organização através de um processo de mudança organizacional. Dessa forma, processos de mudança organizacional se desencadeiam por diversos fatores, sejam eles internos ou externos à instituição. Pressões ambientais são elementos significativos que colaboram para tais mudanças, sendo que o neoliberalismo contribuiu de forma expressiva para mudanças organizacionais no serviço público. Para além de políticas notadamente neoliberais, basta nos atermos

ao gerencialismo ou Nova Gestão Pública, como a expressão do neoliberalismo na administração pública, sendo que no Brasil isso se materializou a partir do PDRAE em 1995, e se perpetuou nos governos seguintes.

No que compete às universidades públicas federais, temos um exemplo da materialização do gerencialismo no REUNI, em que em última instância, as instituições participantes receberiam recursos orçamentários adicionais mediante o cumprimento de metas pré-estabelecidas. A adesão a esse programa de reestruturação e expansão universitária era voluntária, porém é explícita a necessidade de adesão, em razão de restrições orçamentárias decorrentes de crises de financiamento para as universidades, caracterizando assim pressões ambientais para participar do programa. Dessa maneira, a adesão desencadeou alterações expressivas nas universidades, uma vez que compreendia remodelações nas estruturas tanto acadêmicas quanto administrativas das instituições, a fim de adequarem-se ao estabelecido no plano de adesão ao programa.

No caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que já estava vivenciando as consequências do gerencialismo assim como demais órgãos da administração pública federal, ao aderir ao REUNI passou a experimentar de modo mais direto a necessidade de reestruturação organizacional e consequente mudança de modelos de gestão. Essa realidade imposta pelo modelo gerencial, de características nitidamente neoliberais, gerou necessidades de adaptação da estrutura organizacional a fim de lograr um arranjo administrativo adequado.

Com isso, tornou-se premente a necessidade de estruturas administrativas condizentes com o modelo gerencial. Nesse contexto de mudança organizacional necessária e adaptativa é que foram criadas as gerências administrativas na UFRGS; como órgãos de caráter essencialmente administrativo, nas unidades acadêmicas e administrativas da Universidade; com o objetivo de aperfeiçoar o serviço prestado à comunidade UFRGS.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se propõe a reconstruir e descrever o processo de criação das gerências administrativas na UFRGS. Para tanto, fizemos o uso de procedimentos metodológicos a fim de reconstruir e documentar a mudança organizacional que ocorreu nas diversas unidades acadêmicas ou administrativas, a partir da criação desses setores – as gerências administrativas. Conforme expressa Gil (2008), o método caracteriza-se como o caminho necessário para alcançar determinados fins, sendo o método científico o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para obter o conhecimento.

#### 3.1. TIPO DE PESQUISA

O conceito de pesquisa pode ser determinado “(...) como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (GIL, 2008, p. 26). Ampliando tal conceito, LAKATOS; MARCONI (2003, p. 154) definem que pesquisa “(...) é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.”

No que se refere à abordagem do problema de pesquisa, a identificamos como qualitativa, pois caracteriza-se pela busca por relações e sentidos entre os conteúdos abordados. Minayo (2002) lembra que a pesquisa qualitativa se presta à ampliação de conhecimento sobre o assunto abordado, articulando-o ao contexto cultural no qual está inserido. Buscando equivalência entre os elementos estudados, o

pesquisador detém-se em suas peculiaridades, nas nuances que aí se expressam, do mesmo modo que nas relações entre as unidades de sentido assim construídas. Seu postulado subjacente é que a especificidade dos elementos do conteúdo e as relações entre esses elementos são portadoras da significação da mensagem analisada e que é possível alcançá-la sem mergulhar na subjetividade. (...) O pesquisador decide prender-se as nuances de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem, visto que a significação de um conteúdo reside largamente na especificidade de cada um de seus elementos e na das relações entre eles, especificidade que escapa amiúde ao domínio do mensurável. (DIONNE; LAVILLE, 1999, p. 225, 227)

Nesse aspecto, a pesquisa aqui realizada, de busca pelo resgate histórico de

como se deu o processo de criação das gerências administrativas na UFRGS, prima pela investigação e compreensão de como ocorreu esse fenômeno, como se deu a relação entre os participantes e os aspectos abordados, buscando gerar conhecimento sobre esse problema específico. Com isso, procuramos as relações existentes entre os atores participantes desse processo, as motivações que instigaram essa mudança organizacional, bem como a interação entre isso e elementos teóricos da administração.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória. Severino (2007) afirma que esse tipo de pesquisa se presta ao levantamento de informações sobre o objeto em questão, delineando assim um campo de estudo, estruturando o cenário desse objeto. Por seu turno, Gil (2008, p. 27) afirma que tal “(...) têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos (...)”. Além disso,

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p. 27)

Conforme acima exposto e considerando os objetivos elencados para este trabalho a classificação como pesquisa exploratória se justifica visto que há pouco conhecimento documentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul sobre o processo de criação das gerências administrativas, sobre as motivações dessa mudança de modelo de gestão e como isso se desenvolveu na instituição.

A respeito da estratégia de pesquisa adotada, esse trabalho utilizou-se do estudo de caso, que segundo Yin (2005) é uma investigação prática de um fenômeno atual em seu contexto de atuação, quando não se consegue definir claramente o limite entre o fenômeno e o contexto. Gil (2008, p. 58) reforça isso ao elencar os diferentes propósitos a que serve o estudo de caso:

- a) Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

A estratégia de pesquisa assumida vai ao encontro do proposto neste trabalho, no qual analisamos a mudança do modelo de gestão, especificamente o processo de criação das gerências administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, os indivíduos envolvidos e as peculiaridades que culminaram na adoção desse novo núcleo administrativo.

### 3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a execução deste estudo realizamos pesquisas em fontes primárias e secundárias de informações. Como fontes primárias de coleta de dados realizamos entrevistas semiestruturadas com servidores da UFRGS, identificados como sujeitos ativos no processo de criação das gerências administrativas, seja nas unidades acadêmicas às quais faziam parte, seja nos processos de negociação com outras instâncias da Universidade. Como fontes secundárias, fizemos o uso de pesquisas bibliográfica e documental.

Conforme aponta Gil (2008), a pesquisa bibliográfica se baseia no conhecimento disponibilizado por fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos. Sua principal vantagem é “(...) permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2008, p. 50). No que compete a este trabalho em particular, a pesquisa bibliográfica foi de grande valia, uma vez que a revisão da literatura proporcionou o encadeamento conceitual entre o caso prático em questão e o conhecimento acadêmico, possibilitando maior entendimento sobre aspectos relativos ao tema pesquisado.

Em relação à pesquisa documental, entende-se que esta é similar à pesquisa bibliográfica, porém a origem das fontes da pesquisa documental são materiais que ainda não tiveram tratamento analítico ou que poderão ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Para a execução desse trabalho utilizamos documentos fornecidos pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)<sup>2</sup>, compostos de apresentações sobre o processo de criação das gerências administrativas na Universidade e outras apresentações realizadas durante as

---

<sup>2</sup> Atualmente essa Unidade da Administração Central chama-se Superintendência de Gestão de Pessoas – SUGESP. Para fins deste trabalho adotaremos a nomenclatura utilizada até setembro de 2020 – PROGESP.

reuniões do Fórum de Assessores da UFRGS<sup>3</sup>. Também foi solicitada àquela Pró-reitoria documentos referentes ao projeto de implantação das gerências, bem como algum ato administrativo que institísse esse novo modelo de gestão que foi amplamente aplicado nas unidades administrativas e acadêmicas da Universidade. Quanto a isso fomos informados que não há registro documental que determine o marco criatório das gerências administrativas. Nenhuma informação também foi obtida junto ao Gabinete do Reitor da Universidade. Junto ao CONSUN, fomos informados de que não houve deliberação sobre o assunto naquela instância da UFRGS. Também realizamos buscas de informações relevantes com o Fórum de Assessores, sendo que foi enviado a esse fórum e-mail solicitando informações e registros documentais acerca da criação das gerências. Esta busca restou infrutífera.

Outro recurso de pesquisa documental adotado para obtenção de informações foi a página da Universidade na internet, sendo que no buscador foram utilizadas as expressões “gerência administrativa”, a qual retornou informações sobre esse setor nas unidades da instituição; e “criação das gerências administrativas”, o qual retornou, entre outras notícias da UFRGS, a que indicava a institucionalização dos primeiros gerentes administrativos. Esse documento eletrônico foi de grande serventia para a execução desse trabalho. Também foram realizadas pesquisas em sites de unidades acadêmicas a fim de coletar referências sobre a criação das gerências nessas unidades, buscando assim, informações de caráter histórico. Outras documentações, tais como planos de gestão e relatórios de gestão da UFRGS, também foram significativos para a coleta de dados, visto que propiciaram informações que poderiam indicar necessidade de mudanças em áreas administrativas da Universidade, além de evidenciar prováveis elementos de administração pública gerencial.

Além disso, para melhor compreender como se deu essa mudança de modelo de gestão nas unidades, foi realizada uma busca ativa pelos processos administrativos que deram origem às gerências nas unidades que compõem a UFRGS. Esta busca ocorreu no Sistema de Protocolo da Universidade. Para tanto, foram utilizados os seguintes parâmetros:

- campo “Assunto” foi utilizada a classificação “Modernização e reforma administrativa”;

---

<sup>3</sup> Reunião sistemáticas que ocorrem entre secretários e assessores de Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFRGS, para a troca de experiência e multiplicação de saberes

- no campo “assunto do processo” foi utilizada a expressão “gerência administrativa”.

Com o primeiro parâmetro obtivemos como retorno os processos das seguintes unidades acadêmicas:

- Escola de Engenharia - ENG
- Instituto de Letras - IL
- Instituto de Ciências Básicas da Saúde – ICBS
- Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - IFCH
- Instituto de Química – IQ
- Instituto de Biociências – IBIO

Apenas o processo do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas ainda estava corrente na Unidade Acadêmica. Com o segundo parâmetro foram localizados os processos das Unidades abaixo (processos arquivados):

- Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação – FABICO
- Colégio de Aplicação – APL
- Faculdade de Direito – FDIR
- Faculdade de Ciências Econômicas - FCE
- Faculdade de Medicina – FMED
- Instituto de Matemática e Estatística - IME

Por fim, foi solicitado o desarquivamento dos onze processos administrativos junto ao Arquivo Central da Universidade. Consideramos essa amostra significativa, visto que os processos são do período de 2009 (criação das primeiras gerências administrativas) até 2014 (época em que já havia maior maturidade do modelo). A documentação física contida nesses processos administrativos compõe rico material que permitiu analisar o modelo de gestão à época, as motivações que levaram a mudança, bem como a estrutura administrativa proposta e os atores envolvidos. Além disso, o trâmite burocrático possibilitou um entendimento do desenvolvimento disso nas instâncias da UFRGS.

Ao analisar a documentação física (processos administrativos) e o material disponibilizado nos meios digitais, verificamos que havia carência de informações, lacunas a serem preenchidas de modo a compreender melhor essa mudança organizacional. Em razão disso, recorreremos ao uso de elementos da técnica de história oral, que se caracteriza como um mecanismo de ampliar o conhecimento

sobre o passado. Conforme aponta Alberti (2013, p. 37) “Sendo um método de pesquisa, a história oral não é um fim em si mesma, e sim um meio de conhecimento. Seu emprego só se justifica no contexto de uma investigação científica.”. Além disso, Alberti (2013) também evidencia que essa técnica, como forma de recuperação do passado através da narrativa de quem o vivenciou, torna-se assim igualmente objeto de análise.

A metodologia de história oral também pode ser empregada visando

(...) dirigir o foco de interesse não para aquilo que os documentos escritos podem dizer sobre a trajetória da empresa, e sim para as narrativas que aqueles que participaram de, ou testemunharam tal trajetória podem fornecer sobre o assunto. Isso pressupõe que o estudo de tais narrativas seja relevante para o objetivo da pesquisa. (ALBERTI, 2013, p. 38)

O uso da técnica de história oral implica a realização de entrevistas, com o objetivo de ocupar os vazios históricos identificados ao longo da análise documental. Gil (2008) nos lembra que entrevista é um modo de interação social, um diálogo assimétrico em que uma das partes anseia por dados que a outra parte poderá disponibilizar como fonte de informação. Por conseguinte,

Enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SELLTIZ et ali., 1967, p. 273 apud GIL, 2008, p. 109)

As entrevistas foram organizadas de modo a serem do tipo semiestruturadas, que segundo Dionne; Laville (1999, p. 188) caracteriza-se como uma “(...) série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, na qual o entrevistado pode acrescentar perguntas de esclarecimento.”. Ademais, esse tipo de entrevista permite uma maior interação entre o interlocutor e o entrevistado, possibilitando assim mais eficiência na coleta de informações.

O roteiro de entrevistas foi elaborado após a análise documental e com base nos objetivos específicos deste trabalho, sendo que foram definidas três categorias norteadores para os assuntos abordados na entrevista.

Em razão do período de excepcionalidade decorrente da pandemia de COVID-19, as entrevistas ocorreram de modo virtual, através de plataforma do serviço de webconferência da Universidade.

A amostra populacional para a realização das entrevistas foi do tipo não-probabilística intencional, uma vez que a escolha dos participantes se dá por critérios estabelecidos pelo pesquisador, considerando assim indivíduos que detenham informações relevantes acerca do objeto de estudo (GIL, 2008).

A escolha dos entrevistados não deve ser predominantemente orientada por critérios quantitativos, por uma preocupação com amostragens, e sim a partir da posição do entrevistado no grupo, do significado de sua experiência. Assim, em primeiro lugar, convém selecionar os entrevistados entre aqueles que participaram, vivenciaram, presenciaram ou se inteiraram de ocorrências ou situações ligadas ao tema e que possam fornecer depoimentos significativos. (ALBERTI, 2013, p. 40).

O elenco de possíveis entrevistados foi composto por servidores ou ex-servidores da UFRGS considerados representativos no processo de implantação das gerências administrativas. Essa identificação ocorreu a partir da análise documental do material fornecido pela PROGESP e dos processos administrativos desarquivados. É importante ressaltar que algumas indicações também decorreram de servidores da Universidade, através de conversas informais com esses. Dessa forma, foram identificados doze indivíduos entre técnicos-administrativos da Universidade. Contudo, alguns servidores e ex-servidores não tiveram interesse em participar da pesquisa. Um servidor que atuou tanto numa unidade acadêmica quanto na PROGESP, em momentos distintos da implantação das gerências, apresentou interesse em participar deste trabalho, solicitou o envio dos itens da entrevista alegando não ter tempo disponível para realização de entrevista virtual. Entretanto não deu retorno ao material enviado, mesmo após sucessivos contatos por e-mail e aplicativo de mensagens. Foram efetivadas sete entrevistas, sendo uma com um servidor que atuou na PROGESP durante a implantação das gerências administrativas, um servidor que foi o primeiro gerente administrativo da unidade da Administração Central em que atua. Os outros entrevistados ou participaram ativamente do Fórum de Assesores e da implantação das gerências em suas unidades acadêmicas ou assumiram a função logo após a implantação na unidade quem estavam lotados.

O primeiro contato com os possíveis entrevistados deu-se de diferentes formas, seja por telefone, e-mail ou aplicativo de mensagens. A eles foi apresentada a pesquisa e o convite a participar da mesma, justificando a relevância da sua participação para o estudo. Após os contatos iniciais, foram formalizados os

agendamentos das entrevistas, sendo nesse momento também remetido ao entrevistado o Termo de Consentimento (Apêndice A). Conforme acertado previamente com os participantes, não era necessário retornar o documento assinado, visto que a formalização do agendamento já reafirmava o consentimento em participar da entrevista.

As entrevistas ocorreram por videoconferência, individuais, em datas e horários oportunos aos entrevistados, conforme agendamento prévio. Os depoimentos foram pautados pelo Roteiro de Entrevista (Apêndice B) que foi apresentado ao participante no momento da web conferência, através do recurso de compartilhamento de tela. Vale lembrar que houve dois roteiros de entrevistas distintos: um adotado para servidores que atuaram junto à PROGESP, outro para o demais grupo e entrevistados. A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente uma hora, sendo que em alguns casos estendeu-se por mais tempo, adquirindo caráter informal com a apresentação de experiências vivenciadas pelo entrevistado. As entrevistas pautadas pela metodologia da história oral forneceram abundante subsídio para a elaboração do presente trabalho, pois as experiências vivenciadas pelos participantes não se encontram registradas na parca documentação formal localizada na Universidade. Para análise dos dados, as informações foram organizadas de modo a orientar o atingimento dos objetivos específicos dessa pesquisa. Para isso elencamos três categorias de análise de informações: as justificativas para a mudança do modelo de gestão; os atores envolvidos e papéis desempenhados; e por fim as resistências e dificuldades encontradas ao longo do processo. Para suprir tais categorias nos valem do material documental disponível e das entrevistas realizadas. Nesse aspecto cabe lembrar que as entrevistas se prestaram a preencher brechas que foram identificadas através da análise documental. Além disso, objetivando confirmar informações também comparamos os dados de forma a construir o histórico das gerências administrativas da forma mais fidedigna possível.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos através da pesquisa realizada, a análise dos mesmos e os resultados alcançados visando compreender e reconstruir o processo de criação das gerências administrativas na UFRGS. Para isso, primeiramente apresentamos a Universidade Federal do Rio Grande Sul, resgatando sua constituição histórica, demonstrando a sua dimensão e complexidade administrativa e acadêmica. Na sequência abordamos as práticas gerencialistas dentro da Universidade, decorrentes de pressupostos legais, imposições ambientais externas ao ambiente universitário. E por fim, reconstruímos e descrevemos o processo de criação das gerências administrativas na Universidade, identificando causas, motivações, atores envolvidos a fim de identificar elementos da administração pública gerencial nesse processo.

### 4.1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, autarquia federal de ensino, localizada em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, é conhecida nacional e internacionalmente pela qualidade da sua atividade fim: ensino, pesquisa e extensão. Sua história mistura-se com a do ensino superior no estado, que remonta a fins do século XIX quando em 1895 foram criadas as Escolas de Farmácia, Química e Engenharia. A consolidação ocorreu em 1934 a partir do Decreto Estadual 5.578, quando foi fundada a Universidade de Porto Alegre, composta naquela época pela Escolas de Engenharia, Química, Odontologia e de Farmácia; Faculdades de Medicina, de Direito, de Agronomia, de Veterinária e de Filosofia Ciências e Letras. Em 1950 a instituição é federalizada a partir da Lei nº 1.254, em que passa a adotar a nomenclatura pela qual hoje é reconhecida – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Atualmente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul é distribuída geograficamente em cinco campi, sendo quatro localizados em Porto Alegre: Centro, Saúde, Olímpico, do Vale e um campus na cidade de Tramandaí – o Campus Litoral Norte; além de Unidades dispersas. Suas atividades acadêmicas abrangem diversas áreas de conhecimento, desde o ensino fundamental até a pós-graduação. Conforme consta no art. 7º de seu regimento, é composta pela seguinte estrutura:

- I - Órgãos da Administração Superior;
- II - Hospital Universitário;
- III - Unidades Universitárias, compreendendo os Institutos Centrais e as Faculdades ou Escolas, com seus Órgãos Auxiliares;
- IV - Institutos Especializados; V - Centros de Estudos Interdisciplinares;
- VI - Campi fora de sede. (UFRGS, 1994)

De acordo com informações constantes no Relatório de Gestão 2020<sup>4</sup>, entre seus *campi* estão distribuídas atividades nas mais diversas áreas de conhecimento. No que compete à formação acadêmica, há 102 cursos de graduação, sendo as principais formas de ingresso o concurso vestibular e o Sistema de Seleção Unificada (SiSu). Quanto à pós-graduação há 82 cursos de mestrado acadêmico, 8 cursos de mestrado profissional, 72 cursos de doutorado e 172 cursos de especialização. Os cursos de graduação, no ano de 2020 contavam com 31.443 alunos matriculados e 6.041 alunos ingressantes. Por sua vez, os cursos de pós-graduação, em 2020 contavam com mais de 15 mil alunos. A fim de atender as demandas decorrentes das atividades finalísticas da UFRGS, a instituição conta com 2.958 docentes, 2.543 técnicos administrativos e 1.318 postos de trabalho terceirizados.

Em razão da dimensão da UFRGS e de sua relevância no cenário nacional e internacional é esperado que a instituição não seja imune a alterações político-institucionais que ocorrem na sociedade. Considerando sua trajetória histórica que se inicia em fins do século XIX, os diferentes períodos de expansão e evolução pelos quais passou, é natural que sua estrutura tanto acadêmica quanto administrativa passasse por mudanças de modo a adaptar-se à realidade na qual está inserida. Dessa forma, em relação a aspectos competentes à estrutura organizacional e atividades administrativas, na seção seguinte apresentaremos algumas alterações pelas quais a Universidade passou que apresentam elementos do gerencialismo, que no Brasil teve como marco o PDRAE, de 1995.

#### **4.1.1. A UFRGS e o Gerencialismo**

Ao considerarmos o Decreto-lei nº 200, de 1967 como um ensaio para a Administração Pública Gerencial no Brasil, visto que foi uma primeira tentativa de flexibilizar a administração pública através de diretrizes para uma reforma

---

<sup>4</sup> Disponível em <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2021/05/RELAT%C3%93RIO-DE-GEST%C3%83O-2020.pdf>

administrativa, podemos identificar alguns desdobramentos em legislação posterior que afetou a UFRGS.

Como exemplo disso há a Lei nº 5.540 de 28 de novembro de 1968, que “(...) fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior nas universidades brasileiras. O princípio básico que regia era a formação de institutos centrais e a departamentalização.” (UFRGS, 2014). O que ficou conhecido na UFRGS como “Reforma Universitária” foi empreendido em 1970 criando a estrutura da instituição que conhecemos atualmente. Essa lei foi revogada pela Lei nº 9.394, de 1996, exceto o artigo 16, alterado pela Lei nº 9.192, de 1995. Além disso, “(...) A existência das pró-reitorias remonta à metade dos anos 70, foi uma das primeiras iniciativas de Homero Só Jobim (1976-1980), como parte de sua ideia de modernizar e adequar a instituição ao espírito da reforma universitária.” (UFRGS, 2014).

Embora as mudanças acima exibidas não tenham um caráter efetivamente gerencial, apresentando características da Administração Pública burocrática, tais como estrutura departamentalizada e normas de organização e funcionamento, nota-se que a UFRGS historicamente adapta-se a pressões ambientais externas. No caso em questão, a pressão ambiental externa compreende à norma legal que impôs a necessidade da reforma universitária. Outro aspecto identificado foi a alusão à modernização administrativa, característica do Decreto-lei nº 200, presente na criação das pró-reitorias, que ocorreu em 1976 como mais um elemento da reforma supracitada.

Alterações de caráter gerencial já se tornavam realidade na Universidade a partir do ano 2000, em que a Secretaria do Patrimônio Histórico, através do Projeto de Recuperação dos Prédios Históricos da UFRGS, promoveu a restauração de prédios históricos da UFRGS através de parcerias entre o órgão público e a iniciativa privada. Outra aproximação com o setor produtivo foi a criação da CEDETEC (Casa do Desenvolvimento Tecnológico), em 2004, com o propósito de “(...) de oferecer espaços adequados para projetos de pesquisa cooperativa com empresas.” (UFRGS, 2014).

Outro elemento gerencial identificado foi o sistema de avaliação institucional que já existia na Universidade desde a década de 1990, sendo que

O processo avaliativo possuía tríplice objetivo: o aperfeiçoamento da qualidade acadêmica, com ênfase nos cursos de graduação; a melhoria da gestão universitária gerando dados e diagnósticos confiáveis; a prestação de

contas à sociedade do desempenho da Universidade na utilização de verbas governamentais. (fonte: <http://www.ufrgs.br/sai/sai-1/historia-da-avaliacao>)

Esse sistema foi consolidado com a instituição da SAI (Secretaria de Avaliação Institucional), em 2000. Já em 2004, o foi criado o SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) a partir da Lei nº 10.861, que determina que seja promovida a autoavaliação e avaliação externa das entidades de ensino superior; legislação regulamenta por decretos. O parágrafo primeiro, do primeiro artigo da lei de criação do SINAES, possui a seguinte redação:

1º O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (BRASIL, 2004)

Elementos gerenciais são claramente identificados, tais como foco na qualidade, na eficiência e na efetividade. Já no artigo terceiro da referida legislação são apresentadas as dimensões institucionais que são objeto de avaliação, dentre as quais destacamos:

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas obrigatoriamente as seguintes:

I – a missão e o plano de desenvolvimento institucional;

(...)

V – as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;

VI – organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios;

(...)

VIII – planejamento e avaliação, especialmente os processos, resultados e eficácia da auto-avaliação institucional;

(...)

X – sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

O que identificamos nessas dimensões institucionais, que são objetos de avaliação a partir da aplicação do SINAES, são materializações do gerencialismo preconizadas a partir de 1995 com o PDRAE. Como exemplo, podemos citar o inciso

I, em que “missão” e “plano de desenvolvimento institucional” remetem ao ambiente corporativo empresarial, no qual o gerencialismo se inspira; o inciso V que trata de desenvolvimento de pessoal. O inciso VI aborda a questão de representatividade e autonomia em relação ao órgão mantenedor, observado nisso característica de maior liberdade de gestão e organização, descentralizando a responsabilidade. Por sua vez, o inciso VIII refere-se explicitamente à cultura gerencial nas organizações; e por último, o inciso X relaciona-se diretamente com a questão de custos, uma vez que se atém à sustentabilidade financeira.

A legislação do SINAES e sua regulamentação fez com que a Universidade aprimorasse a elaboração de seus relatórios institucionais, tendo como exemplo o Relatório de Autoavaliação Institucional (RAAI), que é elaborado anualmente.

Na perspectiva de fomentar a cultura de avaliação, a construção do RAAI envolve múltiplos atores institucionais – CPA, NAUs, órgãos da Administração Central –, os quais devem refletir sobre potencialidades, fragilidades, ações e estratégias na busca de melhorias, à luz Plano de Desenvolvimento Institucional e dos resultados de avaliações internas e externas. (fonte: <http://www.ufrgs.br/sai/teste1/raai>)

Além disso, outra consequência do SINAES na Universidade, foi a necessidade de elaboração de planos desenvolvimento institucional, sendo a determinação legal expressa no Decreto nº 5.773 de 2006, o qual tratava sobre “(...) o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.” (BRASIL, 2006). Dessa forma, a UFRGS teve o seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN) em dezembro de 2010, através da Decisão nº 493/2010, o qual foi vigente para o período 2011-2015. Em 2016 foi aprovado o segundo PDI da Universidade, pela Decisão nº 179/2016 de 24 de junho de 2016, sendo que a partir desse, tais planos passaram a ter vigência de 11 anos.

Alguns dos principais motivos para a ampliação deste horizonte foram: a coincidência do prazo do PDI (estratégico) com o prazo do Plano de Gestão (PG), considerado mais tático, ocasionando a sobreposição dos planos; o alinhamento do horizonte do PDI da UFRGS com o horizonte do PNE 2014-2024 (Plano Nacional de Educação), também contemplando um horizonte de 11 anos; e, o alinhamento com a proposição legal envolve exigência de um planejamento em nível estratégico, no qual deverão estar citadas as grandes linhas da Instituição, seus principais direcionadores e políticas, além dos objetivos estratégicos<sup>1</sup> que deverão orientar as gestões que perpassam o

período em que o PDI estará vigente. (UFRGS, p. 14-15, 2016).

De acordo com o exposto acima, a Universidade, por força de legislação, passa a contar com significativos instrumentos de planejamento, organização e acompanhamento de suas ações, apresentando preocupações no desenvolvimento de suas atividades nos níveis estratégico, tático e operacional. Isso demonstra uma busca por resultados voltados à produtividade e eficiência organizacional, havendo novamente características que a aproximam do setor produtivo, do meio empresarial.

Contudo, dentre os desdobramentos da Administração Pública Gerencial na UFRGS, talvez o mais emblemático tenha sido a adesão ao REUNI, ocorrida através da Decisão nº 312/2007 do CONSUN, uma vez que a partir de disso a Universidade sofreu mudanças significativas tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo. Isso ocorreu através da expansão proporcionada por essa adesão, visto que foram ampliados número de vagas em cursos já existentes, criados cursos, além da expansão física decorrente da construção de prédios e constituição de novo campus na cidade de Tramandaí, no Rio Grande do Sul.

A adesão ao REUNI, era condicionada ao atingimento de metas pactuadas, a serem cumpridas ao longo de cinco anos, conforme proposta apresentada pela Universidade. Dessa maneira, ao final do programa, conforme dados do Relatório de Gestão UFRGS de 2015, no que compete a área acadêmica

A UFRGS (...) implantou um vigoroso plano de expansão de cursos na graduação e pós-graduação. Foram criados 15 novos cursos, e as vagas entre os cursos novos e o aumento nos já existentes, totalizaram 1063 novas vagas por ano. A expansão decorrente do Programa REUNI permitiu uma maior articulação com a pós-graduação, com aumento da oferta de vagas em programas de Mestrado e Doutorado, em torno de 20% das vagas existentes em 2008. (UFRGS, p. 186, 2016).

Entretanto, no que diz respeito à área de gestão de pessoas, o resultado obtido através do REUNI não foi suficiente para remediar a carência de servidores públicos, visto que

Mesmo com a manutenção dos concursos públicos e das reposições das vacâncias, o número de servidores não é suficiente para suprir todas as necessidades de pessoal, apesar da expansão das vagas oportunizadas por meio do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Ministério da Educação, instituído pelo Decreto nº 6.096/2007. Os recursos advindos do REUNI foram, desde sua origem, associados à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação e não à recuperação das defasagens históricas de pessoal, ocorridas ao longo de décadas, fruto de um longo período em que não havia

possibilidade de reposição do quadro de pessoal técnico-administrativo e docente. (UFRGS, p. 216, 2017)

No contexto de carência de servidores e no âmbito da administração pública de caráter gerencial, a Universidade adota ações de modo a potencializar a mão-de-obra existente. Para isso, procura ampliar a informatização e otimização de processos e rotinas de trabalho; além de investir na qualificação do quadro de servidores, dando suporte à aprendizagem organizacional, de modo a atender as demandas institucionais. (UFRGS, 2017).

Em razão disso, nota-se que a expansão universitária proporcionada pelo REUNI na UFRGS, pode ter atendido demandas sociais por vagas, cursos, infraestrutura etc. Porém no que compete à demanda de técnicos-administrativos que desse suporte a todas essas atividades, além de outras provenientes de legislação ou demais pressões ambientais de caráter gerencial como foi o caso do SINAES, por exemplo, nota-se que não houve o correspondente fornecimento de disponibilidade de vagas de servidores que suprisse toda essa necessidade.

Considerando a carência histórica de servidores técnicos-administrativos, as necessidades de mudanças impostas para atendimento de legislações de caráter gerencial, somada à insuficiência apresentada pelas novas vagas advindas do REUNI, fez-se necessário que a Universidade promovesse mudanças administrativas e de modelos de gestão, de modo a estar apta a atuar nessa nova realidade institucional. Nesse cenário de mudanças e adaptação é que foram criadas as gerências administrativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

#### 4.2. AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA UFRGS

As gerências administrativas, são órgãos de apoio às unidades acadêmicas e administrativas da UFRGS. Esses órgãos são compostos por um conjunto de setores e/ou núcleos que têm por função atender às demandas da Unidade no que tange a questões administrativas, gestão de pessoas, finanças e suprimentos, infraestrutura e acadêmica; conforme as especificidades de cada unidade. Esse modelo de gestão foi inicialmente proposto para atender às unidades acadêmicas; porém a partir de 2012 verificamos que estas estruturas também são encontradas em unidades administrativas, como é o caso das Pró-Reitorias, por exemplo.

Dessa forma, visando reconstruir o processo de criação das gerências

administrativas na UFRGS, primeiramente apresentamos informações institucionais que remetem à necessidade de reestruturação administrativa. Posteriormente a partir de elementos colhidos procuramos reconstruir e compreender o processo de criação desses órgãos que estão amplamente difundidos nas unidades universitárias, sejam elas acadêmicas ou administrativas.

#### **4.2.1. A Necessidade de Reestruturação Administrativa**

A questão de reestruturação administrativa foi abordada no Plano de Gestão 2008-2012 (UFRGS, 2009, p. 9):

#### **3. LINHA DE AÇÃO: PLANEJAMENTO, GESTÃO E INFRAESTRUTURA INSTITUCIONAL**

3.1. Meta: Otimização do Planejamento e da Gestão

Ações: (...)

3.1.3. modernização e otimização dos procedimentos administrativos, de forma a simplificar e qualificar as ações administrativas; elaboração de rotinas administrativas com procedimentos ágeis, adequando a legislação da Universidade a esse fim; (...)

3.1.8. contínuo incentivo à capacitação dos servidores docentes e técnico-administrativos; (...)

3.1.11. revisão da estrutura administrativa de órgãos da Administração Central com a introdução de novos procedimentos, rotinas e serviços para adaptação às exigências previstas na legislação; (...).

No primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015 (UFRGS, 2010, p. 32) elaborado pela Universidade abordam novamente o tema de organização administrativa:

#### **X – Organização administrativa da instituição**

(...) A UFRGS necessita caminhar na direção da reestruturação da gestão administrativa, de forma a torná-la pró-ativa, buscando a racionalização e a centralização dos processos administrativos, através de ferramentas de inovação tecnológica e da consolidação da legislação interna, na busca de maior agilidade, exatidão e qualidade dos serviços prestados à comunidade interna e externa, com vistas a facilitar a tomada de decisões nas rotinas cotidianas (...).

O mesmo tipo de abordagem é adotado no Plano de Gestão 2012-2016 (UFRGS, 2013, p. 12):

#### **Eixo 4. Qualificação da Gestão Acadêmica e Institucional**

Implementar a reestruturação da gestão administrativa, por meio da racionalização e da centralização dos processos administrativos, através de

ferramentas de inovação tecnológica e da consolidação da legislação interna.

Verificamos que ao longo dos últimos Planos de Gestão e do penúltimo PDI a reestruturação administrativa é amplamente mencionada juntamente com outras ações que remetem à administração pública gerencial, ligada à lógica da eficiência e da racionalização do processo de trabalho com foco no resultado. Padrão esse adotado a partir de 1995 com a

Reforma Gerencial, que flexibiliza os processos e os regulamentos burocráticos, conferindo um grau mais elevado de autonomia e de *accountability* às agências governamentais e aos seus gerentes (...): é um novo fenômeno histórico, que ganhou força nas últimas duas décadas, quando as pessoas começaram a perceber que uma das razões pela atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática. (PEREIRA, 1999, p.2)

Com isso, depreende-se que a gestão da Universidade se mostrava ciente da necessidade de adequar seus modelos de gestão. Contudo, a despeito de todo o discurso apresentado nos planos de gestão e no Plano de Desenvolvimento Institucional, não há em nenhum destes menção alguma ao modelo de gestão preconizado pelas gerências administrativas. Isso pode ser justificado por tais documentos serem de caráter amplo e genérico, apresentando apenas as diretrizes a serem adotadas. Porém, vale lembrar que os primeiros exemplos desse modelo de gestão administrativa iniciaram nas unidades acadêmicas, sendo posteriormente adotado também nas unidades administrativas da UFRGS.

#### **4.2.2. O Embrião da Gerência Administrativa – as Secretarias Unificadas**

O modelo de gerência administrativa, implantado nas unidades acadêmicas, foi precedido pelas secretarias unificadas, que decorreram de trabalhos acadêmicos de servidores da Universidade em meados dos anos 1990. Esses funcionários atuavam em áreas administrativas de unidades acadêmicas da UFRGS e a partir desses trabalhos propuseram a unificação das diversas secretarias que compunham essas unidades com o objetivo de minimizar as dificuldades presenciadas ao longo da execução das rotinas de trabalho. A motivação para criação das secretarias unificadas vão desde a necessidade de reestruturação em razão da redução do quadro de pessoal, à minoração da replicação de tarefas, necessidade de modernização

administrativa e melhoria de atendimento ao público; conforme relato apresentado abaixo:

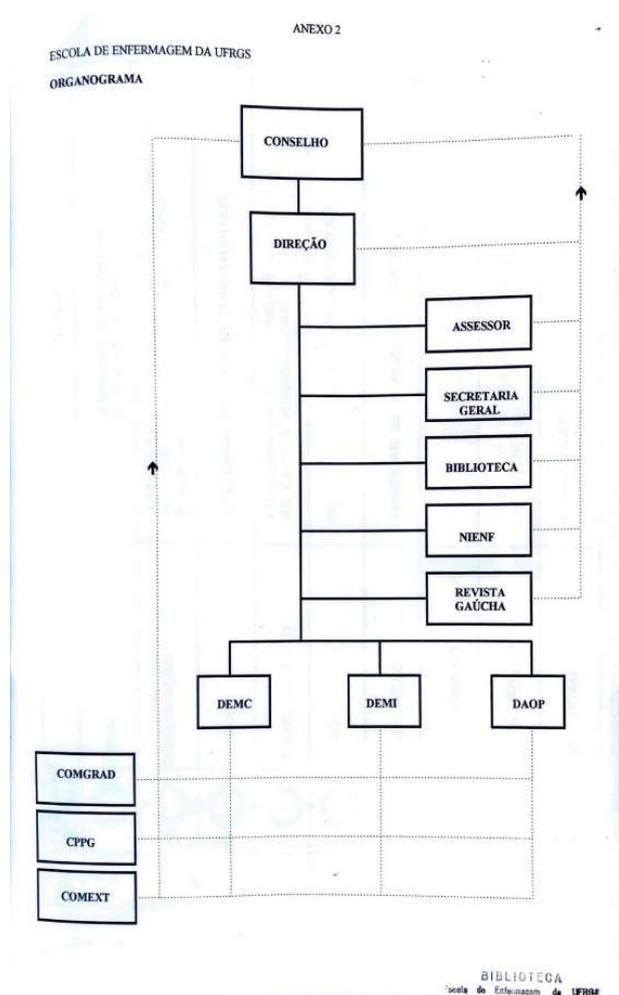
Era secretário de departamento no IGEO, eram cinco departamentos. À época a gente tinha muito problema de pessoal também né; tinha muita gente saindo teve um PDV àquela época também. E a gente começou a discutir entre os secretários dos departamentos, principalmente dois que eram mais atuantes (...). A gente começou a conversar sobre os nossos fazeres né e entender que os 5 secretários dos 5 departamentos faziam praticamente a mesma coisa, os processos de trabalho eram todos iguais; o que a gente fazia a gente encaminhava para então Secretaria de Unidade que então sistematizava as nossas informações; e encaminhava daí para a administração Central. E a gente entendia que talvez não... que não era ideal talvez ter naquele momento, até por uma necessidade de pessoal, replicar tanto a estrutura. Criar toda uma estrutura dentro de cinco departamentos depois a mesma estrutura é replicada dentro da secretaria da unidade. Então a gente achava que era então interessante começar a conversar sobre possibilidades de reestruturação administrativa. (ex-secretário no IGEO, 2021)

O exemplo da unidade acadêmica acima citada, na qual predominava a repetição de atividades por diversos setores/departamentos e falta de pessoal representava o modelo organizacional presente nas diversas unidades acadêmicas da UFRGS durante os anos 1990. Dessa maneira, a estrutura organizacional de cada unidade acadêmica apresentava-se fragmentada, havendo maior dispersão entre os setores, tendo atividades similares executadas por mais de uma secretaria e repetição de atividades num mesmo nível hierárquico. De acordo com esses trabalhos acadêmicos, bem como conforme o relato de servidores que acompanharam e/ou participaram desse processo de mudança organizacional, nota-se que a questão de reestruturação administrativa já era pautada pelas equipes de trabalho na década de 1990, antes mesmo de ser abordada pela gestão da Universidade.

A fala acima é muito significativa não só por levantar a necessidade de reestruturação administrativa já em meados dos anos 1990, mas também por representar a preocupação desses servidores públicos com questões estruturais da Unidade Acadêmica em que atuavam. Essas questões são identificadas e apontadas claramente pela equipe de trabalho que se mostrava atenta e participativa na rotina e nos processos de trabalho daquela Unidade. Além disso, traços do gerencialismo são claramente identificados, principalmente no que tange à racionalização dos processos de trabalho; visto que os próprios técnicos-administrativos identificaram que as atividades se repetiam nas secretarias dos diversos departamentos do Instituto de Geociências.

Nessa época a estrutura organizacional das unidades acadêmicas, respeitadas as peculiaridades de cada uma, era composta pelo Conselho da Unidade, pela Direção, Secretaria Geral, Biblioteca, departamentos e comissões; conforme exemplo do organograma da Escola de Enfermagem, em 1996 (fig.1). Nesse formato, cada departamento e comissão tinha um secretário para atender as demandas de trabalho que geralmente eram similares.

**Figura 1 – exemplo de organograma**



Fonte: Silva, 1996.

Nessa estrutura, o assessor administrativo era a figura mais próxima da Direção da Unidade Acadêmica, “(...) que além de prestar assessoria à Direção nos diversos assuntos da vida organizacional da instituição, coordena também as atividades administrativas da Secretaria Geral da Unidade.” (Silva, 1996, p. 12). Em razão disso é compreensível a participação ativa dos assessores administrativos no processo de

reestruturação do modelo de gestão administrativa das Unidades.

Considerando que as secretarias unificadas são as precursoras do modelo organizacional adotado para as gerências administrativas; suas histórias se misturam. Isso porque as dificuldades e resistências organizacionais encontradas para a criação das gerências só foram minoradas em casos que já haviam sido implantadas as secretarias unificadas, de acordo com a exposição abaixo:

(...) a FABICO já estava com a Secretaria Unificada né...e foi uma das primeiras unidades que implantou a secretaria unificada, coisa que não tinha na universidade. Porque daí...olha o que foi importante, porque como nós tínhamos a secretaria unificada, pra implantação da gerência foi muito mais fácil. Já tinha uma estrutura prévia. Então como nós tínhamos a estrutura prévia, coisa que as outras unidades não tinham, mas a nossa tinha, então para nós foi mais fácil implantar a gerência, bem mais fácil. (Gerente administrativa da FABICO, 2021)

Casos em que não havia essa secretaria, as dificuldades e resistências foram praticamente as mesmas. Dessa forma, para fins desse estudo consideramos as dificuldades e resistências encontradas para implantação do novo modelo de gestão como se fossem todas das gerências administrativas.

**Figura 2 – Processo evolutivo**



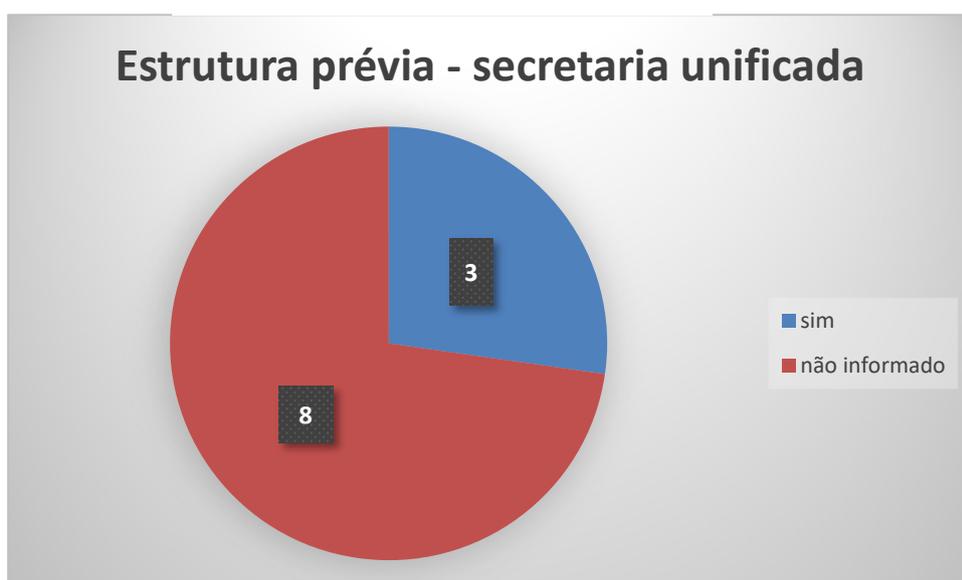
Fonte: elaboração própria, 2021

A proposição de que as histórias das secretarias unificadas e das gerências administrativas se misturam, sendo definidas como um processo evolutivo é legitimada por mais de um entrevistado:

É como tu disse, a gente saiu de uma secretaria departamental, passou por uma secretaria unificada que depois acabou chegando num modelo de gerência administrativa. Quando se solidificou a ideia de que a secretaria poderia ser um...deveria ser um setor que contribuísse muito mais com a gestão do que ela vinha fazendo. Que ela teria um potencial muito maior do que aquele que ela vinha efetivamente executando né. Então acho que é isso. (ex-secretário no IGEO, 2021)

Além disso, ao analisar os processos administrativos de implantação de algumas gerências, em alguns não estava mencionada a estrutura antecessora; embora é sabido que tal estrutura existiu em algumas unidades. Considerando que foram analisados onze processos de criação de gerências administrativas entre os anos de 2008 e 2014, entendemos que há uma boa representatividade da evolução da implantação do modelo. Dessa maneira, segue abaixo a representação de informações quanto a existência de estrutura administrativa prévia à criação das gerências. Conforme constam naqueles processos, apenas 27% das unidades acadêmicas citaram que havia secretaria unificada, anterior à elaboração de projeto de criação das gerências.

**Figura 3 – secretarias unificadas**



fonte: processos administrativos. Elaboração própria, 2021

#### **4.2.3. O Processo de Implantação das Gerências Administrativas**

A necessidade de reestruturação administrativa começou a ser discutida de modo amplo junto aos assessores administrativos e secretários a partir de 2005, com a implementação do Fórum de Assessores da UFRGS, pela PROGESP. A informação de que esse grupo foi criado a partir de uma iniciativa daquela pró-reitoria é ratificado por um dos entrevistados: “Na verdade, isso começou com uma ideia na PROGESP, que eu acho que já era PROGESP na época, não tenho certeza, de montar um grupo dos assessores que conversassem entre si com a mediação deles né, com a

mediação da pró-reitoria.” (Gerente Administrativa, FACFAR,2021).

O modelo de gestão proposto através da implantação das gerências administrativas foi criado como resposta a diversas demandas identificadas das Unidades Acadêmicas. Em 2009 as gerências começaram a ser gradativamente implementadas em diversas Unidades Acadêmicas. Sendo que o processo persiste, uma vez que a Faculdade de Agronomia da UFRGS teve sua gerência administrativa criada somente em 2019, conforme a PROGESP.

#### 4.2.3.1. As Razões para a Mudança do Modelo de Gestão

De acordo com informações constantes na Proposta de Criação da Gerência Administrativa e Núcleos de Apoio da Faculdade de Educação desta Universidade (UFRGS, FAGED, 2016), o modelo de gestão proposto a partir da implantação das gerências foi concebido em 2007 através de um trabalho conjunto entre membros do Fórum de Assessores da UFRGS e representantes da Divisão de Ingresso, Mobilidade e Acompanhamento da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – DIMA/PROGESP (Grupo de Trabalho Assessores/DIMA). Isso surgiu a partir da experiência da secretaria unificada no IGEO: “(...) aí quando foi criado o fórum dos gerentes administrativos, alguns que já conheciam a nossa experiência; nossa lá no Geociências. Começaram a querer trocar experiências com relação a isso e aí foi iniciado um processo em outras unidades também né.” (ex-secretário no IGEO, 2021). Essa necessidade de troca de experiências foi em razão das dificuldades serem similares, conforme é explicitado na narrativa de outro gerente administrativo:

Então essa proposta surgiu no fórum dos assessores. Por que que surgiu no fórum dos assessores? Porque havia muitas, muitas reclamações da forma de trabalho, da nossa forma de trabalho, sabe... e sempre reclamação de falta de técnico-administrativo. Então assim... a reclamação era geral né. Não tinha técnico para suprir as demandas das unidades, e também a nossa forma de trabalhar ela era assim, as atividades eram muito...não eram centralizadas.(Gerente administrativa da FABICO, 2021)

A partir disso depreendemos que, embora fossem unidades acadêmicas distintas e dispersas geograficamente (à época a UFRGS contava com quatro campi em Porto Alegre) as condições ambientais eram as mesmas; favorecendo assim a troca de experiências e a busca por uma solução eficiente para prestação do serviço.

O aspecto da qualidade do serviço prestado também é levantada por outro

entrevistado:

(...) a questão da necessidade premente de modernizar a estrutura administrativa, de rever aquela estrutura como ela funcionava, trazer novos processos de trabalho, rever uma coisa que estava há muitos anos colocada, posta lá pros servidores, sem nenhuma discussão assim do próprio grupo né. (ex-secretário no IGEO, 2021)

Nos relatos acima identificamos aspectos interessantes quanto à noção de ambiente, que aos poucos vai sendo ampliada; englobando além de aspectos técnicos, aspectos institucionais. Identificamos como institucional a questão da preocupação com a qualidade do serviço prestado e a identificação da necessidade modernização dos processos de trabalho. Para além do caráter institucional tais preocupações já revelam a aproximação com o modelo de administração pública gerencial, uma vez que começam a dar importância à relação existente entre servidor e o público a ser atendido.

**Figura 4 - Pressões ambientais sobre a organização**



Fonte: elaboração própria, 2021

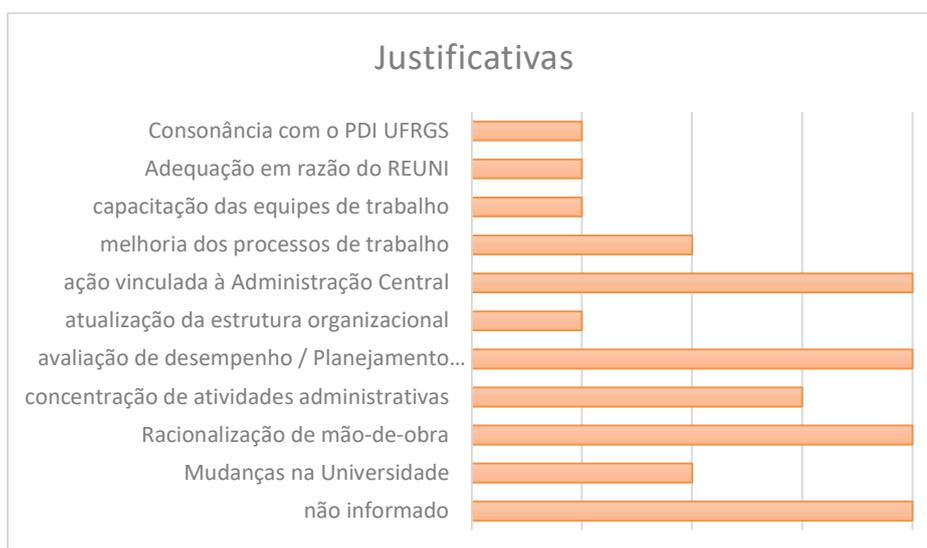
Essas informações foram verificadas através das entrevistas realizadas, repetindo-se também nos processos administrativos analisados; bem como nas informações relativas às gerências administrativas de algumas unidades acadêmicas, em seus sites na internet. Como é o caso da Faculdade de Educação, que justifica a necessidade de um novo modelo de gestão em razão da

(...) redução do quantitativo de servidores técnico-administrativos (entre 1997 e 2007 o quadro diminuiu 65%), a realização de estudo pela PROGESP que indicou que as unidades acadêmicas atuam com 50% da força de trabalho técnico-administrativa necessária, a demanda elevada de solicitações de servidores técnico-administrativos pelas unidades de ensino à PROGESP (190, em 2007) e a falta de perspectiva de recomposição significativa do quadro técnico-administrativo, por meio de concurso público (...). (UFRGS, FAGED, 2016, p. 1).

Com isso, “As secretarias dos departamentos e de pós-graduação das Unidades Acadêmicas são as mais impactadas pelo volume de novos cursos e de alunos, e pela falta de Recursos Humanos.” (UFRGS, ICTA, 2013, p. 6). Essas informações do ICTA validam a necessidade de racionalização da mão-de-obra; sendo que mencionam novos cursos, situação provavelmente decorrente do REUNI. Ou seja, necessidade de adequação de modelo administrativo em razão de pressão ambiental decorrente da adoção à um programa de expansão e reestruturação universitária de características gerencialistas. Outro exemplo de prática gerencialista consta no Projeto de Implantação de Gerência Administrativa na Faculdade de Veterinária (2013), em que há menção de que o novo modelo de gestão proposto também visa atender às novas concepções de processos de trabalho. No caso aqui, a alusão refere-se à modernização administrativa.

Além das justificativas elencadas nas entrevistas há também as informações colhidas em alguns processos administrativos que tramitaram na Universidade, conforme compilação no gráfico abaixo.

**Figura 5 – Justificativa para mudança do modelo**



Fonte: processos administrativos. Elaboração própria.

Nesses processos, no que tange aos motivos que culminaram na implantação das gerências administrativas, verificamos que algumas unidades não informaram ao longo da documentação. Porém entre as unidades que mencionaram os elementos que motivaram essa mudança organizacional, um dos mais citados foi o planejamento anual combinado com a avaliação de desempenho; ação que ficou de responsabilidade das gerências administrativas. Além disso, a estrutura em formato de gerência administrativa possibilitaria o trabalho em equipe; o que faria sentido no que compete à avaliação de desempenho. Isso porque, na estrutura anterior, fragmentada em secretarias de departamentos e comissões; com um servidor em cada setor, o sistema de avaliação ficaria prejudicado. Isso é ressaltado pela entrevistada que atuou na PROGESP durante o processo de implantação das gerências:

(...) tem toda a questão de tu poder contar com a equipe (...) hoje, estou com uma dificuldade de fazer determinada atividade, o colega ajudar. Então tem toda a questão organizacional de otimização dos recursos, pessoal, financeiro (...) Mas eu ressaltaria a formação de equipes, como pra mim sendo algo muito importante assim. As pessoas não terem que dar conta de suas atividades sozinhas. Ter que dar conta de um processo ou processos de trabalho de determinados setores sozinhos. Ter com quem discutir o trabalho, fazer junto. Nesse sentido a própria avaliação de desempenho; pra avaliação de desempenho dos técnicos a criação das gerências também foi interessante; porque como que ia ser a avaliação de desempenho né... com uma pessoa só. Então complicaria bastante. (ex-servidora da PROGESP, 2021)

Vale ressaltar o caráter de administração pública gerencial também é identificado nas justificativas para criação das gerências administrativas. Isso recupera a ideia de que as pressões ambientais são especificamente de caráter gerencial. O que representa mudança organizacional gradativa, porém significativa para a Universidade; uma vez que há racionalização de mão-de-obra, sistemas avaliativos na instituição e nas equipes de trabalho, maior atenção à qualidade do serviço prestado; etc.

#### 4.2.3.2. As atividades do Grupo de Trabalho

A partir das dificuldades de trabalho debatidas no Fórum de Assesores e dos casos considerados de sucesso de secretarias unificadas foi reunido um grupo de

trabalho formado por assessores de unidades acadêmicas e por membros da PROGESP, com o objetivo de “propor um modelo de gestão administrativa que encaminhasse alternativas para a falta de servidores.” (UFRGS, PROGESP, 2008). Entretanto, conforme já apresentado havia mais motivações, além daquela. Essa informação é confirmada por um dos entrevistados, que fez parte desse grupo, que afirma:

tinha uma comissão que foi designada pelo fórum então que sistematizou a proposta né. Então a gente fez um levantamento de todos os processos de trabalho, depois agrupou esses processos de trabalho, pra identificar quais os setores que seriam necessários dentro da estrutura da gerência. E isso que foi assim...a gente fazia as proposições e levava para o grupo para discussão, antes de fechar a proposta final que foi apresentada pro Reitor. (ex-secretário no IGEO, 2021)

Essa fala representa não só informações quanto a motivação para criação das gerências, mas também o engajamento e comprometimento do grupo de trabalho com as atividades do fórum e o compartilhamento de informações. Isso também é identificado de outra entrevistada:

(...) nós discutíamos muito os problemas, ele era diferente, ele era um padrão. Uma a abordagem diferente do que a gente faz hoje. E aí a gente discutíamos os nossos problemas e víamos que os problemas eram muito parecidos né. E que as unidades do jeito em que elas estavam organizadas, elas dificultavam um pouco a resolução assim desses problemas né. Tinham muitos entraves porque as pessoas trabalhavam muito isoladamente, nos seus setores né. Então, nesse fórum de assessores, a gente pensou em uma proposta de modificar um pouco esse modelo né. (...) eram três que foram indicadas para montar o projeto da gerência, mas a gente trabalhava muito no fórum isso. No fórum e aqui na unidade né. (gerente administrativa da FACFAR, 2021)

O peculiar desses relatos é que a partir das atividades do fórum de assessores e a relação com o grupo de trabalho encarregado de propor o novo modelo de gestão administrativa para as unidades acadêmicas começou a se desenhar o processo de institucionalização das gerências administrativas. Isso deve-se ao entrosamento e participação dos assessores administrativos em parceria com a PROGESP. Nesse contexto, os servidores técnicos-administrativos começaram a compreender o seu papel não só de executor de atividades; mas também de sujeito atuante e propositivo no processo de equacionar os problemas administrativos das unidades onde atuavam. Essa condição muda o aspecto comportamental do servidor público, agregando valores cognitivos de pertencimento e comprometimento com a Universidade.

Também é válido comentar que as discussões, muitas vezes não se restringiam às atividades do fórum de assessores com o grupo de trabalho, sendo levadas para debater também com a equipe da unidade acadêmica, conforme o relato acima da gerente administrativa da Faculdade de Farmácia da UFRGS.

Após as interações entre fórum e grupo de trabalho, foi proposto o novo modelo de gestão que continha os seguintes objetivos específicos:

- Concentrar as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão, pesquisa e as atividades atuais típicas de secretaria;
- Modernizar a estrutura administrativa da UFRGS, tendo em vista os avanços tecnológicos e criação de diversos sistemas gerenciais na Universidade;
- Unificar o atendimento dos Programas de Pós-graduação no âmbito das Unidades, quando houver;
- Adequar a força de trabalho através da racionalização, redistribuição de atividades e capacitação/desenvolvimento;
- Propor melhorias de processos e definir padrões aos procedimentos;
- Redimensionar e racionalizar o quadro de lotação dos técnicos-administrativos nas diversas Unidades. (UFRGS, PROGESP, 2008).

Segundo a proposta, o novo órgão deverá conter as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão e pesquisa, sendo que estas atividades deverão ser organizadas nas funções administrativa, recursos humanos, finanças e suprimentos infraestrutura e acadêmico.

Além disso, também ficaram estabelecidas quais eram as atribuições da gerência administrativa:

- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar, organizar e normatizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e imóveis, zeladoria, transporte, de comunicação, de reparos e manutenções de imóveis e equipamentos, bem como gerenciamento dos recursos de informática;
- Organizar a infraestrutura necessária à execução da programação estabelecida pela Unidade Acadêmica;
- Planejar, juntamente com a Direção, o planejamento orçamentário anual;
- Participar da elaboração da Programação Orçamentária Plurianual;
- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar e organizar as atividades relacionadas com a administração de recursos humanos;
- Coordenar a Gerência Administrativa e as suas funções internas;
- Assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Programa de Avaliação de Desempenho;
- Desenvolver estudos, elaborar propostas e implantar modificações necessárias à organização administrativa;
- Articular-se com a Direção da Unidade;
- Gerenciar os recursos de caráter institucional da Unidade,

- provenientes de convênios e outras fontes em conformidade com programação previamente definida;
- Representar formalmente a Unidade Acadêmica junto aos órgãos competentes em questões pertinentes a sua área, quando solicitado.

O projeto proposto também previa um Plano de Ação composto pelas seguintes etapas:

1. Apresentar a proposta à Administração Central e à Direção com justificativa da implantação da Gerência Administrativa;
2. Sendo aprovada, apresentar e sensibilizar à força de trabalho da Unidade a proposta de criação da nova Unidade, inclusive avaliando novas contribuições que possam ser apresentadas;
3. A implantação da Gerência Administrativa será considerada como meta das equipes de trabalho para efeitos de avaliação de desempenho e progressão por mérito profissional;
4. Avaliar as necessidades de alterações de layout e reestruturação predial para acomodar a nova estrutura;
5. Buscar junto a PROPG recursos, caso necessário, para unificação dos cursos de pós-graduação no âmbito das Unidades;
6. Levantar com a Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento – DQA/DDRH/PROGESP as necessidades de treinamento da força de trabalho visando a capacitação dos servidores para o novo modelo de gestão da nova Unidade. (UFRGS, PROGESP, 2008)

O modelo foi validado pelo grupo de trabalho junto ao Fórum de Assesores da UFRGS, sendo apresentado em 2008 a proposta de implantação das gerências administrativas nas unidades acadêmicas da UFRGS, segundo a apresentação contida no Anexo I. Na sequência, a proposta foi apresentada ao Gabinete do Reitor da Universidade, segundo relato de um dos membros participantes do grupo de trabalho:

(...) a gente decidiu então propor pelo grupo do fórum; pro então reitor da universidade, que era o Carlos Alexandre; a ideia de isso ser uma política institucional. De ter o cargo de gerente administrativo, que era um cargo que não existia, que só existiam os cargos de secretário de unidade e transformar isso numa política da universidade. E ele encampou totalmente a ideia (...). (ex-secretário do IGEO, 2021)

Esse acolhimento por parte da Administração Central da Universidade também é mencionado pela Faculdade de Educação da UFRGS, em seu documento de proposição de gerência administrativa.

A proposta foi favoravelmente recebida pela administração central da Universidade, sendo alocados, no orçamento com gastos de pessoal,

recursos para a concessão de uma FG1<sup>5</sup> a ser destinada à Gerência Administrativa das Unidades que aderirem ao plano. (FACED, 2016)

Em razão disso, o modelo de gerência administrativa começou a ser implantado gradativamente na Universidade a partir de 2009. Entretanto, desde o processo de criação do modelo até a sua implantação das gerências houve a atuação de diferentes atores, representando os mais diversos papéis no cenário organizacional da Universidade; para que fosse viabilizado não só o modelo, mas também a sua execução e manutenção.

#### 4.2.3.3. Atores e papéis representados

Tanto o processo de criação do novo modelo de gestão quanto a sua implantação nas unidades acadêmicas teve a participação significativa dos técnicos administrativos dessas unidades. Até porque a origem disso tudo partiu dessa categoria de servidores da Universidade. Porém para implantação das gerências administrativas fez-se necessário o engajamento das direções das unidades acadêmicas, que compreenderam a significância dessa nova estrutura organizacional. Tal situação é condizente com a explanação de um dos entrevistados: “eu comecei a discutir com o então diretor, que era o Ricardo Ayupi então à época no Geociências e ele foi super favorável a... a essa nossa ideia de fazer essa secretaria unificada, né.” (ex-secretário do IGEO, 2021). Na FABICO a situação foi igualmente aceita pela direção:

Foi eu coloquei essa proposta lá para a direção, na época era o Ricardo Schneider e ele aceitou, achou maravilhosa a proposta, já era uma ideia que ele queria fazer na FABICO né. (...) E assim eu apresentei a proposta para o diretor, ele aceitou né. Nosso diretor era muito legal e foi assim que começou a implantação da gerência lá. (gerente administrativa da FABICO, 2021).

Essa relação de cumplicidade e parceria entre a direção e os assessores administrativos, que potencialmente seriam os gerentes administrativos desses órgãos, foi considerada pelos entrevistados um fator decisivo para a implantação do novo modelo de gestão. A partir dessa parceria, laços políticos vão se formando com o objetivo de garantir o sucesso da empreitada; uma vez que há hierarquias distintas

---

<sup>5</sup> Função Gratificada nível 1

nesse vínculo e relações de poder precisarão ser tratadas adequadamente. Isso porque há categorias diferentes de servidores públicos que serão afetadas por essa mudança organizacional: docentes e técnicos administrativos. Nessas situações (intraorganizacional) já se identifica traços do processo de institucionalização do modelo, uma vez que o ambiente das unidades acadêmicas passa a contar não só com as carências já identificadas (falta de servidores, precariedade dos processos de trabalho, etc), mas também com elementos simbólicos de relações de poder e interação. O servidor técnico-administrativo passa a se reconhecer como elemento significativo para organização.

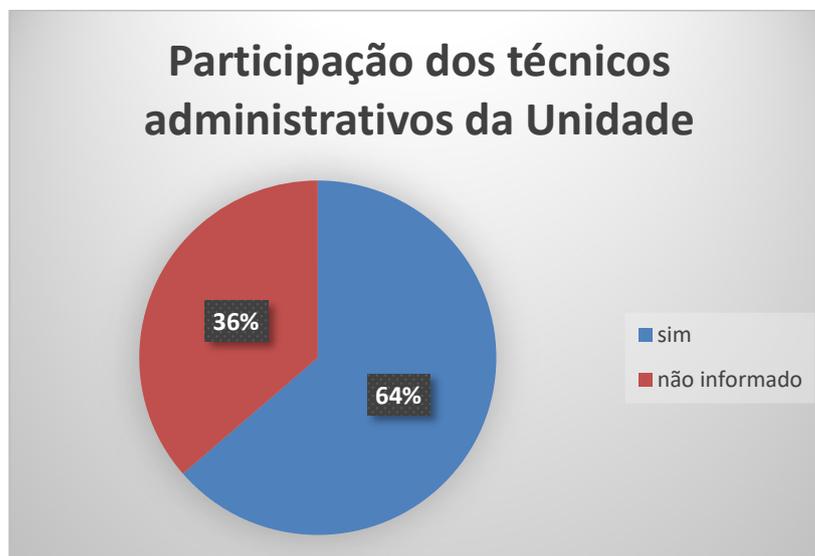
Fazer com que o grupo de técnicos administrativos fosse valorizados como um agente conjunto nas gestões, nas chefias, nas direções, nas coordenações; de um profissional capacitado que ali para contribuir com a gestão e não só para tá fazendo uma tarefa. Essa foi a maior mudança; é a valorização do próprio técnico; de fazer com que; que ele passasse a fazer de uma forma mais ativa, uma participação nas gestões; que antes ele era muito passivo. (...) E no momento em que tu começou a transformar esse grupo de técnicos de uma maneira mais capacitadas, mais voltada assim para as ferramentas de administração, com os conceitos novos de administração pública. Eu acho que isso trouxe uma outra forma de um técnico se posicionar na estrutura toda. (ex-secretário do IGEO, 2021)

Dentre os entrevistados das unidades acadêmicas todos apontaram o protagonismo dos técnicos administrativos ao levaram o modelo para suas unidades; mas também destacaram a relevância do papel interpretado pelas direções dessas unidades no processo de convencimento e negociação entre os envolvidos. No que compete à Universidade, esses servidores identificaram o protagonismo do fórum de assessores para a implantação do modelo, visto que a criação do mesmo só foi possível a partir da ação desses técnicos através do fórum.

A participação dos técnicos administrativos também foi percebida durante a análise dos processos administrativos, sendo que consideramos como participação as situações em que o servidor da unidade acadêmica esteve presente na apresentação da proposta (de acordo com a ata de reunião do Conselho da unidade) e/ou da efetiva elaboração do material. Nisso, verificamos que dos onze processos analisados, a participação da equipe de técnicos-administrativos das Unidades foi em sete processos. Entretanto, nos registros de quatro processos administrativos, não foi informada a participação de servidores da categoria em questão. Porém, é relevante ressaltar que pode ter havido tal participação, porém não ter sido realizado o devido registro, uma vez que o técnicos administrativos é a categoria que está diretamente

relacionada às atividades em execução e conseqüentemente, participaria do processo de elaboração da proposta. Segue abaixo o registro da representatividade:

**Figura 6 – representatividade no processo na unidade**



Fonte: processos administrativos. Elaboração própria, 2021

Por outro lado, a servidora entrevistada que atuou na PROGESP durante a implantação e a servidora que foi a primeira gerente administrativa na unidade da Administração Central em que atua, se posicionou de modo diferente, apontando o protagonismo do pró-reitor de gestão de pessoas à época, conforme relatos abaixo:

(...) a gente sabe que nasceu no fórum, mas eu tenho impressão que a própria PROGESP sabe. Se tu perguntar ali uma pessoa, eu te falaria no Maurício, porque o Maurício<sup>6</sup>, ele tinha muita clareza quanto a importância da gerência, ele foi em busca das FGs<sup>7</sup> pra possibilitar a implantação né. Ele junto com a Reitoria na ocasião, mas ele era alguém que estava com essa pauta sempre assim né, posta. (...) ele foi atrás exatamente pra possibilitar que elas acontecessem, então eu diria que ele tem um papel muito importante assim. (ex-servidora da PROGESP, 2021)

Dentro da Universidade foi o pró-reitor de recursos humanos, o Maurício Viegas. Eu acho...eu tenho essa percepção que foi muito mérito da batalha dele isso. Eu fiquei com essa percepção. (...) Eu tenho impressão que isso foi motivado pelos próprios assessores, pelos próprios assessores de unidade dentro do fórum. Mas eu acho que o mérito disso ter acontecido, eu não sei... eu identifico como sendo o pró-reitor mesmo. (ex-gerente administrativa da SUINFRA, 2021)

<sup>6</sup> Mauricio Viegas da Silva – Pró-reitor de Gestão de Pessoas à época

<sup>7</sup> Funções Gratificadas - remuneração da função para a qual o servidor foi designado, sendo valor acrescido ao valor do vencido recebido

O protagonismo identificado por essas servidoras pode estar relacionado à informação que se tem conhecimento quanto ao envolvimento deste Pró-reitor na obtenção das Funções Gratificadas de nível 1 (FG1) para os gerentes administrativos da UFRGS junto ao Ministério da Educação. Essa informação é sabida junto à instituição, porém não obtivemos documentação comprobatória disso. Esse envolvimento do Pró-reitor para garantia da remuneração referente à função de gerente administrativo é lembrado também por um dos entrevistados:

(...) chegaram num ponto comum que era a gerência, a estrutura que foi apresentada pra Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e foi aceita, foi aprovada na Pró-reitoria. Não sei se chegou a ser discutida no conselho universitário, mas foi para Brasília. O pró-reitor esteve em Brasília, apresentou lá e foi aprovada pelo Ministério do Planejamento, da Fazenda e da Educação que são os responsáveis por essas alterações assim estruturais. (ex-gerente administrativa da EA, 2021)

Em relação ao comentário acima cabe lembrar que a proposta de criação das gerências não foi submetida ao Conselho Universitário; sendo tramitada entre as unidades acadêmicas, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e Gabinete do Reitor.

Nesse cenário organizacional em que foi criado e implantado o modelo de gerência administrativa na UFRGS, dentre os atores participantes, há de se considerar os demais técnicos administrativos e os docentes das unidades acadêmicas. Essas personagens representaram papéis expressivo nessa história, pois foram objetos de resistência e negociações durante a implantação das gerências.

#### 4.2.3.4. Resistências e negociações

É inegável a complexidade que envolve qualquer processo de mudança organizacional. Contudo, no setor público isso acontece de forma mais desgastante, visto que instituições públicas possuem um caráter mais conservador, mantendo certa rigidez em seus processos de trabalho. No caso da implantação das gerências administrativas na UFRGS observamos que o processo se deu através de negociações e ações de convencimento entre os envolvidos. No Instituto de Geociências foram percebidas resistências em razão dos métodos de trabalho já concebidos e largamente utilizados, assim como em razão do perfil dos servidores que atuavam naquela unidade.

Era uma estrutura muito arraigada assim, nuns processos bem clássicos de administração. E quando houve assim uma mudança no perfil dos secretários e de alguns outros servidores, que começaram a ingressar na universidade com uma outra ideia, (...) a cabeça mais aberta; tentativa de modernização em termos de administração. Vinha uma série de discussões sobre novos procedimentos de trabalho e a gente achou que era uma hora de rever aquilo tudo né? Não foi fácil essa questão. (ex-secretário do IGEO, 2021)

Além das dificuldades decorrentes da mudança de métodos de trabalho é considerável também a resistência imposta tanto por outros técnicos administrativos e por docentes. Isso porque a mudança organizacional ocorrida, alterou estruturas institucionais já conhecidas e plenamente aceita por esses atores.

(...) como diretor bancou muito isso, e eu também banquei e isso foi pro Conselho e o próprio Conselho também acabou bancando essa ideia, teve alguns departamentos que tiveram uma maior dificuldade em aceitar essa nova formatação. (...) A secretaria era uma coisa muito de prestadora de serviço, ela não era vista como um setor potencial de auxílio da gestão das chefias. Ela era mais como serviço dos professores. Isso foi uma coisa muito difícil de quebrar. Eles entendiam que eles iam perder força do departamento, que era uma tentativa da instituição, do diretor tomar conta dos departamentos (...) Só com o tempo que ele foi entendendo que era melhor para o departamento essa estrutura. Mas era uma questão muito assim das chefias da época, quebrar paradigmas né de administração. Mas não foi um processo fácil, até porque a implementação dele assim, ela não passou por um trabalho prévio muito grande. (ex-secretário do IGEO, 2021)

Esse processo de mudança organizacional na Unidade acadêmica pode ser considerado uma macro mudança, uma vez que ocorreu em um momento de crise em razão da falta de pessoal, de processos de trabalhos defasados, e da deficiência do serviço prestado ao usuário. O somatório dessas condições representam a saturação do modelo de gestão existente (burocrático); o que no caso em questão abre caminho para o modelo de administração pública gerencial. Nesse aspecto encontramos similaridade com o PDRAE (1995), no qual Bresser Pereira justifica a implantação da administração pública gerencial devido à obsolescência do modelo burocrático então vigente. Dessa maneira, visando alinhar o modelo de administração com a complexidade da sociedade contemporânea, fez-se necessária também a reforma do modelo de gestão administrativa nas unidades acadêmicas da UFRGS. O novo modelo, no que compete às gerências administrativas é representado por uma estrutura formada por equipes de trabalho em colaboração mútua, maior atenção à qualidade do serviço prestado ao usuário, além de prezar por métodos de trabalhos contemporâneos, voltados à qualidade, racionalização e otimização dos recursos. O que vai plenamente ao encontro do que é preconizado pelo PDRAE, no qual

predominam valores de eficiência, racionalização, qualidade na prestação do serviço público, bem como estímulo a uma cultura gerencial nas organizações.

A resistência à mudança por parte dos docentes foi identificada em todas as entrevistas realizadas com técnicos administrativos de unidades acadêmicas. Situação que também foi recorrente quanto aos demais servidores. Isso fica evidente no relato abaixo.

(...) quando a gente começou a conversar sobre a nova estrutura, a gente fazia, a gente mostrava que nesse momento tu precisa abrir mão de uma série de coisas que você vai trabalhar em grupo. Então essas decisões, elas passam a ser do grupo, não é do indivíduo. E aí isso também foi uma resistência muito grande, tinham pessoas que não aceitavam (...). Era uma mudança muito grande de todo o paradigma da administração, e do próprio comportamento dos servidores à época (...). Elas não aceitavam muito facilmente essa coisa de ter que trabalhar no grupo, de ter que dar satisfação para o colega né...de ter um outro tipo de chefia, não foi muito fácil não. (ex-secretário do IGEO, 2021)

A partir do relato dos entrevistados notamos que as dificuldades e resistências ao processo de implantação das gerências administrativas gerou necessidade de negociações com as partes contrárias a mudança, visto que tais eram os principais afetados pelo novo modelo. Rotinas e práticas de trabalho precisaram ser redesenhadas e discutidas com os envolvidos. Nesse aspecto o elemento político foi fundamental para a garantia da implementação do modelo. Isso porque a partir da proposta trazida pelos assessores administrativos houve aceitação por parte da direção da unidade acadêmica. Na sequência ocorriam adaptações do modelo às peculiaridades da unidade e ações de convencimento e negociação para posterior votação no Conselho da unidade.

Houve casos de implantação tardia da gerência administrativa, uma vez que o modelo definido para essa estrutura não era condizente com a realidade organizacional de algumas unidades. Essa experiência foi vivenciada na Escola de Administração da UFRGS, a qual chegou a propor à PROGESP um modelo considerado mais adequado à sua realidade, o qual não foi aceito.

A escola de administração foi a única unidade que propôs uma gerência dupla, entendeu? Teria um gerente acadêmico, que poderia ser até um professor, alguém assim, alguém que entendesse mais da dinâmica acadêmica e o gerente administrativo. Então... foi a primeira unidade que apresentou essa proposta e a proposta não foi aceita na Reitoria. (ex-gerente administrativa da EA, 2021)

Essa não-aceitação por parte da Administração Central do modelo proposto pela unidade acadêmica remete à ênfase normativa da perspectiva institucional; uma vez que a Administração Central, através da PROGESP, legitimou o modelo considerado padrão de gerência administrativa e o tornou uma norma tácita; vetando assim propostas alternativas à legitimada. O peculiar dessa situação é que verificamos a ênfase normativa da perspectiva institucional, a qual está relacionada a acreditação e legitimidade. Porém não identificamos, por parte da Administração Central, a ênfase normativa, associada a regramentos, normas e regulamentos.

Considerando que a unidade acadêmica estava adequando o modelo à sua expectativa houve maior tempo até a submissão da proposta à PROGESP. Com isso passou a sofrer pressão daquela pró-reitoria para que procedesse a implementação sob o risco de perder a Função Gratificada destinada ao gerente administrativo.

Um ano que ela estava sendo implementada na UFRGS; várias unidades já tinham a sua proposta de gerência e vinham implementando e a escola ainda não tinha. Então...o que que aconteceu? Não lembro se foi a pró-reitoria ou se foi o governo, acho que foi a pró-reitoria que disse que se as unidades não implementassem a gerência, corria-se o risco delas não conseguirem mais né, aquela FG pro gerente, mesmo que viesse a ser implementado mais tarde, o gerente não teria essa FG. (...) Foi meio que na base da pressão. Não teve muito tempo discutir. (ex-gerente administrativa da EA, 2021)

Esse tipo de situação também ocorreu na Faculdade de Farmácia. Entretanto nessa unidade acadêmica a demora decorreu em razão de consultas e participação de membros da faculdade no processo de adaptação do modelo, conforme relato abaixo:

(...) a gente tem esse período tão, tão grande pra implementação... cinco anos, tu vê...não foi muito fácil de implementar. E nós negociamos da maneira que eu te disse: a gente tentou fazer uma coisa de baixo pra cima (...), a gente procurou envolver os agentes né, e as pessoas que teriam seus lugares modificados e pensamos até nisso. Não só o servidor, técnico-administrativo, mas o professor que estava naquele momento como chefe de departamento né...todas as pessoas (...) Então acho que...a gente negociou muito, a gente teve que negociar muito. Mas foi bom assim, foi um período bom, um aprendizado bom. Pensando hoje, eu fico pensando como demorou. Mas ali no momento parece que era natural assim que a coisa fosse desse jeito.(gerente administrativa da FACFAR, 2021)

E esse processo de consulta e adaptação colaborativa do modelo de gerência sofreu pressões da PROGESP em razão da demora para implantação.

E a PROGESP por outro lado, o Maurício sempre cobrando: tem que mudar a unidade, porque tinha as FGs, toda a questão também de ocupação das FGs que a gente não ocupava, porque daí a FGs assessores e de gerentes os valores eram diferentes. (...) Então chegou uma hora também...isso foi um fator que fez com que a gente... que a coisa evoluísse, que o projeto evoluísse, porque tinha a cobrança...eu lembro que o Maurício falava: 'você têm que implementar'; pras unidades que não tinham implementado (...) (gerente administrativa da FACFAR, 2021)

Situações de conflitos, resistências e negociações também foram vivenciadas pela equipe da PROGESP que acompanhou a implantação das gerências nas unidades acadêmicas. Isso porque após estabelecido o modelo a ser adotado essa pró-reitoria fazia o acompanhamento relativo à adequação ao modelo ou adaptação desse às necessidades da unidade. Além disso, a equipe da PROGESP também atuou na etapa de convencimento dos servidores das unidades no que compete à minimização das resistências quanto ao novo modelo. Com isso membros dessa pró-reitoria participavam de reuniões de Conselho da Unidade para fins de elucidação da questão. Esse tratamento quanto às resistências fica muito evidente no discurso abaixo:

(...)era um temor, vamos perder o secretário do curso, que é quem faz tudo, em qualquer horário, está sempre disponível. E aí a nossa conversa era muito assim no sentido: 'bom, mas se tens o secretário do curso e se esse secretário tem qualquer problema, quem é... a quem tu recorre? Onde é que busca auxílio pra esse trabalho.' Daí se conseguiu começar a questionar aquela verdade absoluta que seria 'vou perder o secretário'. E aí as pessoas se perguntavam, tá e aí o que que eu faço quando tiver uma demanda de trabalho? Hoje encaminho pro secretário, como é que vai ser? Bom, vai ter uma estrutura. Aí cada unidade vai organizar como vai ser o fluxo. Se todos vão à gerência e o gerente distribui as atividades pro núcleo. Se a tua referência já vai ser o coordenador do núcleo. Se o coordenador do núcleo vai deixar alguém da equipe designado pra alguns cursos. Então a resistência maior era a questão dos núcleos acadêmicos mesmos. De quem é que vai responder às demandas que hoje eu encaminho pro secretário da COMGRAD, pro secretário do departamento. A principal resistência foi essa. (ex-servidora da PROGESP, 2021)

Todos os relatos referentes as resistências e negociações são características típicas de um complexo processo de mudança organizacional, que mesmo mediante planejamento, organização e acompanhamento passou por adversidades. Tais situações são comuns em macro mudanças no serviço público, principalmente nessa situação, em que houve reestruturação organizacional, impactando diretamente nas rotinas de trabalho dos envolvidos. No entanto, todo esse processo de negociação, convencimento são naturais num processo de institucionalização de um modelo

organizacional. Isso porque o ambiente agregou além dos elementos técnicos, mecanicista, burocratizados; elementos de nova cultura organizacional voltada a aspectos simbólicos, representações de papéis, profissionalização e trabalho em equipe. Essa postura de caráter gerencialista, em razão do fórum de assessores e do novo modelo de gestão desenvolvido foi se perpetuando na Universidade. A dimensão desse processo envolveu o engajamento da Administração Central a ponto das nomeações dos gerentes administrativos se tornarem um evento, conforme notícia veiculada nos meios virtuais da UFRGS (Anexo II).

#### 4.2.3.5. As gerências implantadas e os desafios

Conforme apresentação institucional sobre as gerências administrativas, os principais desafios ao propor essa nova estrutura era considerar as especificidades da Unidade, visualizar este processo como uma construção coletiva da equipe de trabalho, além de contar com a participação ativa do Núcleo de Gestão de Pessoas da Unidade. Essa informação é corroborada pela preocupação apresentada pela entrevistada que atuou na PROGESP durante a implantação:

A importância de compartilhar com as pessoas, de abrir espaços de diálogo quando há alguma mudança, principalmente desse tamanho, dessa magnitude. (...) Eu acrescentaria isso assim, a importância de dialogar, de explicar, de abrir espaço pra dúvida, pra discutir mesmo. Ainda que se tenha claro assim o modelo né, pelo menos o modelo básico que era o que tinha, adequando pra cada unidade; mesmo assim é fundamental poder escutar e dialogar com as pessoas pra que essa implantação seja mais tranquila. (ex-servidora da PROGESP, 2021)

Outras etapas importantes são a aprovação da gerência administrativa no Conselho da Unidade, bem como a atualização do Regimento Interno, contemplando a nova estrutura administrativa.

De acordo com levantamento realizado junto ao NPG/PROGESP<sup>8</sup>, a Universidade conta com gerências administrativas tanto nas Unidades Acadêmicas quanto nas Administrativas. Nisso, verificamos que a proposta de mudança de modelo de gestão partiu das unidades acadêmicas, sendo adotado posteriormente pelas unidades da administração central em decorrência da obtenção das Funções

---

<sup>8</sup> Núcleo de Planejamento e Gestão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Gratificadas de nível 1 para os gerentes administrativos. A implantação iniciou em 2009, a partir da transformação das secretarias unificadas, existentes em algumas unidades, em gerências administrativas. Nessa época, considerando a atividade dos assessores administrativos junto ao fórum de assessores e a proximidade com a direção da unidade; o modelo foi trazido para dentro da unidade acadêmica, sendo o assessor transformado em gerente administrativo. A Função Gratificada era de nível 4 (financeiramente menor do que a de nível 1), sendo que para a organização dos núcleos que compunham as gerências era necessário também a reorganização de Funções Gratificadas internas da unidade, uma vez que a PROGESP não disponibilizaria novas FGs para tais.

O gráfico abaixo, apresenta a evolução da implantação desse modelo de gestão administrativa entre 2009 e 2019.

**Figura 7 – evolução da implantação**



Fonte: PROGESP. Elaboração própria, 2021

Optamos por um gráfico em linha, pois entendemos que a implantação das gerências é um processo (ação em desenvolvimento), sendo que os picos e os vales correspondem ao quantitativo de unidades acadêmicas que implantaram a nova estrutura, no ano em questão. Com isso, nota-se que 2011 foi um ano emblemático, em ocorreu nomeação de gerentes administrativos em bloco. Conforme publicação no Diário Oficial da União – Seção 2 N° 244 de 21/12/2011, nas páginas 18 e 19, onde

constam as PORTARIAS DE 20 DE DEZEMBRO DE 2011<sup>9</sup> emitidas pelo Reitor à época, foram nomeados sete gerentes administrativos (2 já tinham sido nomeados antes de dezembro de 2011, porém com FG4, sendo dispensadas e nomeadas novamente com FG1). Uma vez que o material para elaboração do gráfico adveio da PROGESP, entendemos que essa pró-reitoria julga que a implantação das gerências administrativas só foi realmente efetivada a partir da obtenção das Funções Gratificadas de nível 1, o que se deu a partir de 2011.

A partir da análise dos onze processos administrativos, do período de 2009 a 2014, elencamos algumas observações:

- a) Em todas as Unidades analisadas verificamos que o assessor administrativo, com a mudança organizacional, passou a exercer a função de gerente administrativo;
- b) As implantações das gerências administrativas dependiam de parecer favorável da DIMA/PROGESP, indicativo de necessidade de adequação ao modelo proposto;
- c) As estruturas organizacionais das gerências foram adequadas conforme as especificidades das Unidades Acadêmicas; o que indica flexibilidade do modelo estabelecido; o que pode ser entendido como uma característica de administração pública gerencial;
- d) As Unidades que propuseram a inclusão dos programas de pós-graduação nas gerências administrativas, foram desistidas da ideia pela DIMA/PROGESP.

Em atenção ao item “a” a informação foi corroborada pelas entrevistas realizadas; isso é justificado visto que foram os assessores administrativos que primeiramente lançaram a ideia gerência administrativa nas unidades. Além disso, tais servidores atuavam diretamente na parte administrativa da unidade e tinham todo um conhecimento do funcionamento da estrutura. Com relação ao item “b” vale lembrar que os processos administrativos analisados eram referentes ao período 2009-2014; porém a necessidade do modelo ser validado pela PROGESP só foram verificadas

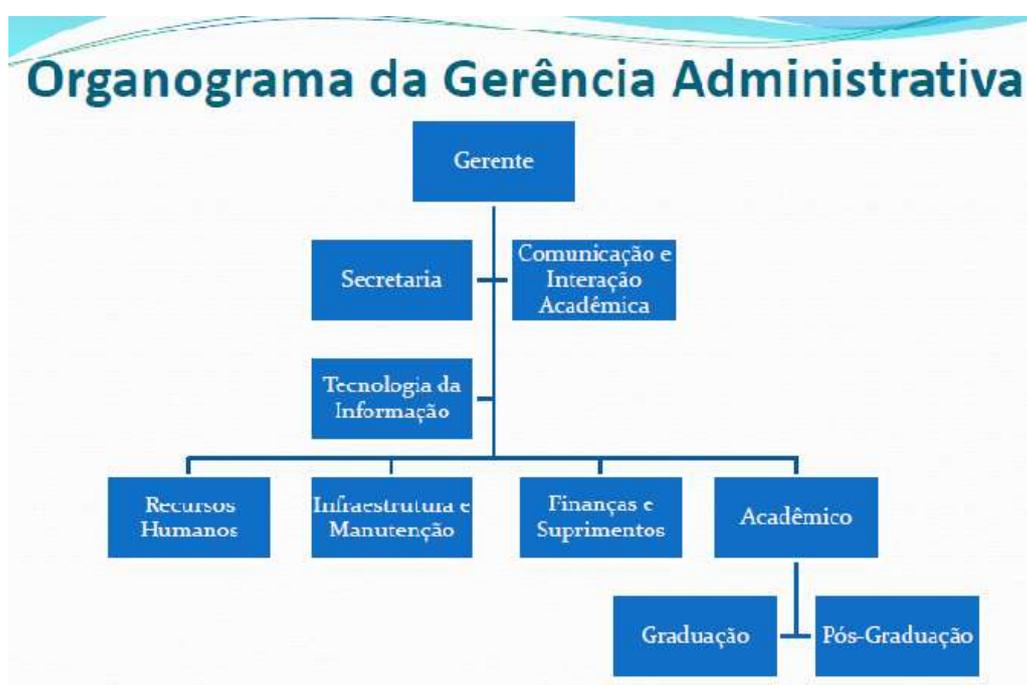
---

<sup>9</sup> Publicação disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=18&data=21/12/2011>  
<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=19&data=21/12/2011>

em processos a partir de 2011; o que coincide com o início da distribuição da Funções Gratificadas de nível 1 aos gerentes administrativos. Já em relação ao item “c”, verificamos que essa flexibilização do modelo não se configurou na Escola de Administração da UFRGS, pois foi somente através de negociações e tratativas entre a unidade acadêmica e a pró-reitoria, que as atividades das secretarias dos cursos de pós-graduação foram englobadas nas atividades da gerência, conforme constante no organograma da Escola de Administração.

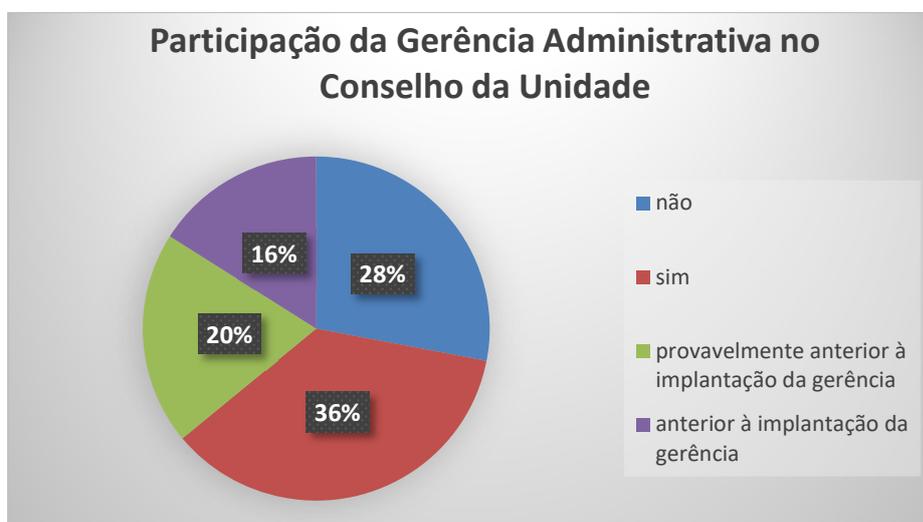
Figura 8 – Organograma Gerência - EA



Fonte: Escola de Administração UFRGS

Quanto a representatividade das gerências administrativas nos processos decisórios das unidades acadêmicas, analisamos os Regimentos Internos dessas unidades a partir das decisões do CONSUN que aprovaram esses regimentos; sendo que a garantia de participação nas decisões da unidade está relacionada à participação no conselho.

**Figura 9 – representatividade no Conselho da Unidade**



Fonte: <http://www.ufrgs.br/consun/legislacao>. Elaboração própria, 2021

Alguns regimentos das unidades acadêmicas, aprovados junto ao CONSUN, são anteriores a implantação do modelo na unidade; o que se torna contraditório, visto que para ser implantada a gerência era necessária a aprovação no Conselho da Unidade e alteração no Regimento Interno .

Adversidades à parte, é indiscutível que a implantação das gerências administrativas na UFRGS foi uma macro mudança significativa, pois alterou estruturas organizacionais visando adaptação às condições ambientais vigentes. As contingências identificadas foi o motor propulsor da mudança, sendo os elementos críticos, sensíveis que desencadearam toda a mudança. É evidente que os elementos de administração pública gerencial estão presentes nas pressões ambientais, tais como falta de servidores, necessidade de racionalização e modernização etc. O que torna esse processo todo significativo são os atores precursores dessa mudança, os técnicos administrativos. Os quais de forma sistematizada ou não, já estavam dispostos a adotarem práticas de caráter gerencial.

O modelo adotado, fruto de trabalho coletivo entre diferentes instâncias da Universidade foi sendo adaptado, na medida do possível, às especificidades de cada unidade, garantido assim uma estrutura administrativa viável para a consecução dos objetivos organizacionais.

Pode-se inferir, portanto, que o processo de criação e implementação das gerências administrativas foi impulsionado por mudanças organizacionais de caráter

gerencialista, que por sua vez respondiam a grandes mudanças estruturais na sociedade e na administração pública brasileira, por conta do avanço do neoliberalismo no desenho, tamanho e responsabilidades do Estado. Nesse processo todo ficou evidente a necessidade de mudança organizacional decorrente de situações contingenciais em virtude do modelo de administração pública neoliberal – o gerencialismo.

Há contradições importantes nesse processo, em especial quanto a níveis de centralização e descentralização do modelo e de seu processo de implementação nas unidades, e que podem ser explicadas pela teoria institucional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tarefa de realizar um trabalho de pesquisa é ambivalente, pois por um lado instiga o sujeito a investigar, mas também o frustra pela simples ideia de que há sempre algo a mais a pesquisar. Essa dualidade é fascinante em razão da constante busca pelo conhecimento, que nos torna indivíduos críticos e conscientes do nosso lugar na sociedade.

Nesse contexto de busca do saber surgiu a oportunidade de unir trabalho regular, laborativo e pesquisa acadêmica, através da possibilidade de investigar como se deu a implantação das gerências administrativas na UFRGS. Para tanto procuramos reconstruir e descrever o processo de criação das gerências administrativas na Universidade. Com esse objetivo procuramos preencher a lacuna sobre como se desenvolveu o processo de criação e implantação das gerências administrativas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul; uma vez que nota-se uma carência de documentação sobre esse processo significativo de mudança organizacional.

Partindo dessa demanda, procuramos identificar as condições ambientais e organizacionais que motivaram a criação de um novo modelo de gestão. Para tanto nos valem de análise de diversos documentos da Universidade, tais como planos de gestão e relatórios de prestação de contas; além de processos administrativos. Quando tal documentação se mostrou insuficiente, nos valem das entrevistas com o objetivo de recuperar o processo histórico. Também procuramos caracterizar os atores envolvidos e os papéis representados no processo de implantação das gerências, sendo que tais informações foram obtidas basicamente através da análise dos processos administrativos e das entrevistas realizadas. E por fim investigamos a presença de características da administração pública gerencial no modelo implementado. Sendo que para o atingimento de cada objetivo específico nos pautamos no referencial teórico, buscando assim o relacionamento entre o caso em questão e o conhecimento acadêmico.

Outro elemento facilitador para a elucidação do problema foi as relações causais contidas nas entrelinhas das informações disponibilizadas. Quando essas relações eram comparadas com o saber disponibilizado pelo arcabouço teórico construía-se o conhecimento científico.

A realização dessa pesquisa foi extremamente válida para a área de estudos

organizacionais sobre a UFRGS, uma vez que possibilitou o aprendizado sobre a estrutura administrativa das unidades acadêmicas e suas relações com a instituição. Ao relacionar isso com o arcabouço teórico foi possível compreender o ambiente organizacional em que se deu essa mudança de modelo de gestão. Além de compreender o processo de institucionalização das gerências administrativas desde a concepção junto ao fórum de assessores até o acolhimento pela Administração Central da Universidade. A gestão da UFRGS transformou esse modelo numa política institucional de difusão do modelo organizacional, se envolvendo diretamente com a implantação nas unidades acadêmicas. Essa propagação do modelo organizacional possibilitou a valorização e o reconhecimento do servidor técnico administrativo enquanto protagonista da mudança. Ademais, considerando que a proposta foi concebida por equipe de técnicos propiciou à categoria o empoderamento e a autoafirmação como gestores de equipes e agentes participativos nas decisões administrativas da unidade em que atuam.

Essa pesquisa também é contributiva para a Universidade, na tentativa de documentar esse importante processo de mudança organizacional que impactou as unidades acadêmicas. É indiscutível que há documentação sobre o assunto, porém essa é parca e dispersa; sendo que cada unidade apresenta fragmentos do processo histórico de criação das gerências. Afim de preencher as lacunas identificadas realizamos algumas entrevistas com atores considerados relevantes na construção e implantação do modelo. O uso da técnica de história oral para a condução das entrevistas favoreceu o fornecimento de rico material de consulta para o resgate histórico pretendido.

Dessa forma, os resultados obtidos poderão incentivar tanto outros acadêmicos a compreender e pesquisar a complexa estrutura organizacional da Universidade quanto servidores interessados em contribuir para a melhora da qualidade do serviço desenvolvido. É importante destacar que conhecer e compreender a estrutura organizacional da instituição em que atua é crucial para o entendimento do trabalho que desenvolve enquanto servidor público. Além de funcionar como subsídio para a busca de melhorias para o ambiente de trabalho.

No que compete às limitações da pesquisa reafirmamos a falta de documentação formal tanto da Administração Central da UFRGS quando do fórum de assessores, sobre o projeto de implantação das gerências administrativas. A PROGESP dispunha de apresentações, mas não de um projeto devidamente instruído

e registrado nas instâncias da Universidade. Aliado à pouca documentação disponível também podemos considerar como fator limitante para o desenvolvimento do trabalho o hiato temporal entre os acontecimentos e o registro que essa pesquisa pretendeu. Isso porque muitos dos possíveis entrevistados não faziam mais parte do quadro funcional da UFRGS, dificultando assim o acesso a tais indivíduos. Todavia, há de se considerar que não foi possível entrevistar todos os indivíduos de interesse, o que pode ter dificultado a reconstituição de toda trajetória histórica. Dessa forma, considerando todo o esforço de pesquisa realizado, reiteramos que reconstituímos o processo histórico possível dentro das limitações impostas, do material disponibilizado e das entrevistas realizadas.

Para futuras investigações sugerimos que sejam verificados todos os processos de criação de gerências administrativas da Universidade, criando-se assim um mapa comparativo minucioso de elementos causais. Além disso, considerando que ainda não ocorreram avaliações quanto à efetividade desse modelo de gestão em todas as unidades em que foi implantado; seria pertinente esse tipo de estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, n. 10. Brasília, 1997.

ALBERTI, Verena. **Manual de História Oral**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013. p. 35-50.

ANDERSON, Perry. **Balço do Neoliberalismo**. In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo (orgs.) Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995, p. 09-23. Disponível em: <[https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/3469113/mod\\_resource/content/2/Perry\\_Anderson.pdf](https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/3469113/mod_resource/content/2/Perry_Anderson.pdf)>. Acesso em: 11 de outubro de 2020.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de, PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. v. 18, n. 69, 2010. p. 647-668. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v18n69/v18n69a02.pdf>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2019.

BORGES, Maria Célia; AQUINO, Orlando Fernandez. Educação Superior no Brasil e as políticas de expansão de vagas do Reuni: avanços e controvérsias. **Educação: Teoria e Prática**. V. 22, n. 39. Rio Claro, 2012.

BRASIL. Secretaria de Assuntos Estratégicos. **Agenda Nacional de Gestão Pública**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.robertounger.com/pt/wp-content/uploads/2017/01/gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2020

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 11 de novembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 24 de janeiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 6096 de 23 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 16 de março de 2020

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 11 de outubro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais no sistema federal de ensino. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial da União - Seção 2 Edição nr 244 de 21/12/2011 - Pág. 18**. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=18&data=21/12/2011>> Acesso em: 04 de setembro de 2020.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial da União - Seção 2 Edição nr 244 de 21/12/2011 - Pág. 19**. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=19&data=21/12/2011>> Acesso em: 04 de setembro de 2020

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19 de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-exposicaoemotivos-148914-pl.html>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2019.

\_\_\_\_\_. **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. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm)> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm)> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 22 de janeiro de 2019.

CAPELLA, Ana C. N. Mudança Organizacional e Transformações na Gestão Pública. In: BIZELLI, José L. e FERREIRA, Darlene A. O. **Governança Pública e novos Arranjos de Gestão**. Piracicaba: Jacinhtha, 2009. P. 35-54

CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações: Possibilidades Teóricas,

Empíricas e de Aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 23-40.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LOPES, Fernando Dias. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análises das Organizações**. XXIII Encontro da ANPAD. Foz do Iguaçu, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-org-26.pdf>> Acesso em: 14 de março de 2019.

CAVALCANTE, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para discussão**, 239. Brasília: IPEA, 2017. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td\\_2319.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf)> Acesso em: 11 de outubro de 2020.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001

CURY, Antonio. Organizações e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2005.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 7-70.

FILGUEIRAS, Luiz. O neoliberalismo no Brasil: estrutura, dinâmica e ajuste do modelo econômico. In: **Neoliberalismo y sectores dominantes. Tendencias globales y experiencias nacionales**, Buenos Aires — Argentina. Disponível em: <<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101101030511/7Filgueiras.pdf>> Acesso em: 11 de outubro de 2020.

DiMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 45, n. 2, 2005. p. 74-89. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/37123/35894>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2019.

DIONNE, Jean; LAVILLE, Christian. **A construção do saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999. P. 186-190; 225-227

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-113. v. 1.

FREITAS JUNIOR, Olival de Gusmão. et al. **Reestruturando o modelo de universidade pública brasileira para atender aos novos desafios gerenciais**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, XV, 2015, Mar del Plata – Argentina. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/284183647\\_Reestruturando\\_o\\_Modelo\\_de\\_Universidade\\_Publica\\_Brasileira\\_para\\_Atender\\_aos\\_Novos\\_Desafios\\_Gerenciais](https://www.researchgate.net/publication/284183647_Reestruturando_o_Modelo_de_Universidade_Publica_Brasileira_para_Atender_aos_Novos_Desafios_Gerenciais)>.

Acesso em: 24 de janeiro de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary CR. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: revista de cultura e política**, p. 193-223, 2003.  
MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. p. 154-155

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 21-25.

MINTZBERGER, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2009.

MISOCZKY, Maria Ceci; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; DAMBORIARENA, Luiza. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: Continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. **Revista de Administração Pública e Gestão Social – APGS**, 9(3), p.135-242, 2017

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. **Gerencialismo**. Educação & Realidade, v. 37, n.2, p. 353-381. Porto Alegre, 2012. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/edreal/a/D9rWCZq8yqtBmtCTQSCjnPk/?format=pdf&lang=pt>>  
> Acesso em: 11 de outubro de 2020.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1999. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-8, 2009.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. v. 43, n. 2, 2009. p. 347-369. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2017. p.117-126.

SILVA, Angelo Ronaldo Pereira da. **Relatório de Estágio Área – Organização e Métodos**. Porto Alegre: FAPCCA, 1996. Relatório de Estágio

SOUZA, Jaqueline Priscila da Silva, MARINHO, Maria Gabriela S. M. C. A Universidade pública e as estratégias nacionais de desenvolvimento: percurso por uma trajetória de conflitos e expectativas. **Pensamento Plural**. Ano 8, n. 16, 2015. p. 47-74. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/4729>>. Acesso em: 11 de outubro de 2020.

UFRGS. Conselho Universitário – CONSUN. **Decisão nº 312/2007**. Decide aprovar o encaminhamento ao Ministério da Educação da Proposta Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, em atendimento ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, Decreto 6.096 de 24/4/2007, conforme anexo à presente Decisão. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<https://www1.ufrgs.br/RepositorioDigitalAbreArquivo.php?14224A8837F&11>>. Acesso em: 16 de março de 2020.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário – CONSUN. **Decisão nº 493/2010**. Decide aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS para o período de 2011 a 2015, conforme documento em anexo. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/145550>> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. Conselho Universitário – CONSUN. **Decisão nº 179/2016**. Decide aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS para o período de 2016 a 2026, conforme documento em anexo. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-179-2016/view>> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. Faculdade de Educação. **Proposta de criação da Gerência Administrativa e Núcleos de Apoio da Faculdade de Educação**. Porto Alegre, fevereiro 2016. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/faced/wp-content/uploads/2016/09/planodegerencias.pdf>>. Acesso em: 25 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Faculdade de Veterinária. Projeto de Implantação de Gerência Administrativa na Faculdade de Veterinária. Porto Alegre, junho 2013.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos. **Apresentação ICTA 2013**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/icta/instituto>>. Acesso em: 25 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **80 anos**. Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/80anos/1974-1984/>> Acesso em: 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2008-2012**. Porto Alegre, março 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/arquivos/plano-de-gestao-2008-2012>>. Acesso

em: 28 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015**. Porto Alegre, dezembro 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/pdi-2010>>. Acesso em: 28 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Gestão 2012-2016**. Porto Alegre, maio 2013. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/plano-de-gestao-2012-2016>>. Acesso em: 28 de novembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Gerência Administrativa**. Porto Alegre, 2008. 14 slides.

\_\_\_\_\_. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2015**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatorioGestao2015.pdf>>. Acesso: em 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Prestação de contas ordinária anual relatório de gestão do exercício de 2016**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016>>. Acesso: em 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Prestação de contas anual relatório de gestão do exercício de 2017**. Porto Alegre, 2017. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/RelatoriodeGestaoFinalcomanexosv23.pdf>>. Acesso: em 01 de outubro de 2021.

\_\_\_\_\_. **Universidade institucionaliza seus primeiros gerentes administrativos**. In: UFRGS Notícias. Porto Alegre, 21 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/universidade-institucionaliza-seus-primeiros-gerentes-administrativos>> Acesso: em 04 de setembro de 2020.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – Termo de consentimento****UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado(a) participante

Sou graduanda do curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Estou realizando entrevistas sob orientação do Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa, cujo levantamento de dados servirá para compor a minha pesquisa do trabalho de graduação intitulado: “A Criação das Gerências Administrativas como Prática Gerencialista na Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul”.

Sua participação envolve uma entrevista, que será gravada se assim você permitir. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Este documento me autoriza a utilizar, divulgar e publicar, para fins acadêmicos, “fragmentos de memórias” do mencionado depoimento, editado ou não, para compor parte do produto final.

Informamos que para fins deste trabalho acadêmico, não serão divulgados o nome e a identidade do entrevistado.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas por mim, pesquisadora Camila Kuhn Antunes, fone (51)99364-8488, e-mail [camila.antunes@ufrgs.br](mailto:camila.antunes@ufrgs.br).

*Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.*

*Porto Alegre, de de 2021.*

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – gerente administrativo

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

#### 1. PERFIL DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo:

Ano de ingresso na UFRGS:

Unidade em que atuou:

Período de atuação:

#### 2. TEMAS NORTEADORES DAS QUESTÕES DA ENTREVISTA (CATEGORIAS)

Categoria 1: condições ambientais e organizacionais que motivaram a criação de um novo modelo de gestão na UFRGS.

1. Há alguma lembrança sobre quem e/ou em qual momento foi proposta a ideia de novo modelo de gestão? Como essa demanda ou proposta de mudança chegou na sua unidade/pró-reitoria?
2. Quais foram as razões ou justificativas que dispararam na sua unidade/pró-reitoria a mudança do desenho administrativo para implantação da gerência?
3. Você identificava na gestão da Secretaria da sua Unidade/Pró-Reitoria algum aspecto que dificultasse o pleno desenvolvimento das atividades desse setor, antes da implementação das gerências administrativas? Caso afirmativo, quais eram estes aspectos?

Categoria 2: representação de papéis dos atores envolvidos no processo de mudança.

1. Você participou de alguma atividade (grupo de trabalho, fórum, etc) relacionada com a questão do novo modelo de gestão? Quais?
2. Você participou da implementação do novo modelo de gerência da na sua unidade/pró-reitoria? Caso afirmativo, de que forma?
3. Quem você identificaria como protagonista desta mudança na universidade e na unidade/pró-reitoria?
4. Houve resistências ao novo modelo proposto? Como elas foram negociadas ou contornadas na unidade?

Categoria 3: motivação para a criação das gerências administrativas.

1. Quais os aspectos da criação das gerências administrativas que você salientaria como mais significativos?
2. Você acredita que essa transformação de modelo gerencial incentivou o envolvimento das equipes com a missão do seu setor?
3. Já foi feita alguma avaliação na unidade que comparasse o modelo atual com o anterior?

Finalizando:

1. Algo a acrescentar sobre esta pesquisa?
2. Há alguma outra pessoa que você recomendaria para participar desta pesquisa?

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – PROGESP

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

#### 1. PERFIL DE IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:

Cargo:

Ano de ingresso na UFRGS:

Unidade em que atuou:

Período de atuação:

#### 2. TEMAS NORTEADORES DAS QUESTÕES DA ENTREVISTA (CATEGORIAS)

Categoria 1: condições ambientais e organizacionais que motivaram a criação de um novo modelo de gestão na UFRGS.

- Há alguma lembrança sobre quem e/ou em qual momento foi proposta a ideia de novo modelo de gestão? Como essa demanda ou proposta de mudança chegou na sua unidade/pró-reitoria?
- Quais foram as razões ou justificativas que dispararam na sua unidade/pró-reitoria a mudança do desenho administrativo para implantação da gerência?
- Você identificava na gestão da Secretaria da sua Unidade/Pró-Reitoria algum aspecto que dificultasse o pleno desenvolvimento das atividades desse setor, antes da implementação das gerências administrativas? Caso afirmativo, quais eram estes aspectos?

Categoria 2: representação de papéis dos atores envolvidos no processo de mudança.

- Você participou de alguma atividade (grupo de trabalho, fórum, etc) relacionada com a questão do novo modelo de gestão? Quais?
- Você participou da implementação do novo modelo de gerência da na sua unidade/pró-reitoria? Caso afirmativo, de que forma?
- Quem você identificaria como protagonista desta mudança na universidade e na unidade/pró-reitoria?
- Houve resistências ao novo modelo proposto? Como elas foram negociadas ou contornadas na unidade?

Categoria 3: motivação para a criação das gerências administrativas.

- Quais os aspectos da criação das gerências administrativas que você salientaria como mais significativos?
- Você acredita que essa transformação de modelo gerencial incentivou o envolvimento das equipes com a missão do seu setor?
- Já foi feita alguma avaliação na unidade que comparasse o modelo atual com o anterior?

Finalizando:

- Algo a acrescentar sobre esta pesquisa?
- Há alguma outra pessoa que você recomendaria para participar desta pesquisa?

## ANEXO I



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

**GERÊNCIA  
ADMINISTRATIVA  
UNIDADES ACADÊMICAS**  
- PROPOSTA -

Agosto-2008



PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

1



## Objetivo Geral

**Implantar uma Gerência Administrativa nas  
Unidades Acadêmicas**

PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

2



## Justificativa

- **Quantitativo Servidores Técnico-Administrativos UFRGS**  

<b>1997(dez)</b>	<b>2007(set)</b>	
3.400	2400	- Redução de 65%
- 190 solicitações de servidores pelas Unidades da UFRGS na PROGESP sem perspectivas de atendimento.
- Na Unidades Acadêmicas 50% da força de trabalho pertencem ao quadro de servidores e destes 28% estão em desvio de função.

**Grupo de Trabalho**

Foi constituído um grupo de trabalho formado por três assessores e a equipe da DIMIA/PROGESP com objetivo de propor um modelo de gestão administrativa que encaminhasse alternativas para a falta de servidores.

PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

3



## Objetivos Específicos

- Concentrar as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão, pesquisa e as atividades atuais típicas de secretaria;
- Modernizar a estrutura administrativa da UFRGS, tendo em vista os avanços tecnológicos e criação de diversos sistemas gerenciais na Universidade;
- Unificar o atendimento dos Programas de Pós-graduação no âmbito das Unidades, quando houver;
- Adequar a força de trabalho através da racionalização, redistribuição de atividades e capacitação/desenvolvimento;
- Propor melhorias de processos e definir padrões aos procedimentos;
- Redimensionar e racionalizar o quadro de lotação dos técnicos-administrativos nas diversas Unidades;

PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

4



**Proposta**  
**Gerencia Administrativa**  
**Funções e principais atividades**

As estruturas das Unidades permanecem inalteradas, será criada uma Gerência Administrativa que abarcará as atividades dos departamentos, comissões de graduação, extensão e pesquisa. As atividades serão agrupadas nas seguintes funções:

**ADMINISTRATIVA;**  
**RECURSOS HUMANOS;**  
**FINANÇAS E SUPRIMENTOS;**  
**INFRA-ESTRUTURA;**  
**ACADÊMICO.**

PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

5



## Papel da Gerência Administrativa

- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar, organizar e normalizar as atividades relacionadas com a administração de bens materiais, dos bens móveis e imóveis, zeladoria, transporte, de comunicação, de reparos e manutenções de móveis e equipamentos, bem como gerenciamento dos recursos de informática;
- Organizar a infra-estrutura necessária a execução da programação estabelecida pela Unidade Acadêmica;
- Planejar, juntamente com a Direção, o planejamento orçamentário anual;
- Participar da elaboração da Programação Orçamentária Plurianual;
- Coordenar, planejar, acompanhar, avaliar e organizar as atividades relacionadas com a administração de recursos humanos;
- Coordenar a Gerência Administrativa e as suas funções internas;
- Assegurar o cumprimento das metas estabelecidas pelo Programa de Avaliação de Desempenho;
- Desenvolver estudos, elaborar propostas e implantar modificações necessárias a organização administrativa;
- Articular-se com a Direção da Unidade;
- Gerenciar os recursos de caráter institucional da Unidade, provenientes de convênios e outras fontes em conformidade com programação previamente definida;
- Representar formalmente a Unidade Acadêmica junto aos órgãos competentes em questões pertinentes a sua área, quando solicitado.

PROGESP/DIMIA/Unidades Acadêmicas

6



### 1- ADMINISTRATIVA

- Elaboração de Ofícios, Atas, Atestados, Declarações, Portarias, Decisões e Resoluções
- Atendimento ao Público interno e externo
- Serviços de Protocolo
- Comunicação
- Programação de Trabalhos de Campo
- Atividades de Extensão (assessoria administrativa às Comissões de Extensão)
- Atividades de Pesquisa (assessoria administrativa às Comissões de Pesquisa)
- Bolsas Trabalho
- Encaminhamento das Resoluções ao Conselho da Unidade para apreciação
- Convênios e Contratos
- Sindicâncias
- Projetos
- Administrativa e Jurídica

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

7



### 2- RECURSOS HUMANOS

- Programação de Férias
- Frequência
- Processos Funcionais
- Contratação Professores Substitutos (rotinas administrativas de processos seletivos, prorrogações de contrato de trabalho, aproveitamentos de suplentes e alterações de objeto)
- Estágio Probatório Docente
- Estágio Probatório Técnico-Administrativo
- Progressão Fun. Docente - Por Titulação
- Progressão Fun. Docente - Por Avaliação
- Concurso Público Docente (encaminhamentos administrativos para abertura, realização e fases posteriores de homologação e contratação)
- Afastamento no País
- Afastamento do País

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

8



### 3-FINANÇAS E SUPRIMENTOS

- Materiais de Consumo
- Materiais Permanentes
- Suprimento de Fundos e Prestações de Conta:
- Gerenciamento Financeiro de Projetos Institucionais (FAURGS):
- Diárias.

### 4-INFRA-ESTRUTURA

- Manutenção Predial
- Gerenciamento de Espaços
- Gerenciamento de Telefonia
- Manutenção de equipamentos
- Gerenciamento de Equipamentos de uso didático
- Manutenção de Rede de Informática
- Gestão Patrimonial
- Controle de Serviços Terceirizados

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

9



### 5-ACADÊMICO

- Matrícula
- Definições Curriculares
- Programação semestral de disciplinas
- Monitoria
- Análise de Semestralidade
- Assessoria às Comissões de Graduação
- Colação de Grau (Formatura de Palco e de Gabinete)

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

10



Grau de Dificuldade	Qte	%
Baixo	148	61%
Médio	65	27%
Alto	28	12%
	<b>241</b>	<b>100%</b>

Natureza	Atividades	%
Administrativas	177	73%
Acadêmica/Administrativa	62	26%
Acadêmica	2	1%
	<b>241</b>	<b>100%</b>

O grupo de trabalho avaliou como positivo todos os indicadores apresentados e que a implantação é perfeitamente viável.

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

11



### Impacto na remoção de Servidores Técnico-Administrativos

Unidade Acadêmica	Secretaria Atual	Remanejamento	Gerência Administrativa
Faculdade Odontologia	8	12	20
Faculdade Farmácia	3	13	16
Faculdade Direito	8	8	16
Escola Educação Física	9	13	22
Faculdade Educação	11	3	14
Escola Engenharia	13	5	18
Faculdade Economia	7	14	21
Faculdade Medicina	6	15	21
IFCH	1	16	17
Instituto de Artes	2	25	27
ICBS	7	16	23
ICTA	4	1	5
Instituto de Física	4	3	7
Geociências	0	14	14
Instituto de Informática	2	18	20
Instituto Matemática	7	6	13
Instituto Química	5	8	13
Psicologia	3	8	11
IFH	1	4	5
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>202</b>	<b>303</b>

=> Não inclui servidores do Pós-Graduação

67%

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

12



### Plano de Ação

1. Apresentar a proposta à Administração Central e à Direção com justificativa da Implantação da Gerência Administrativa;
2. Sendo aprovada, apresentar e sensibilizar à força de trabalho da Unidade a proposta de criação da nova Unidade, inclusive avaliando novas contribuições que possam ser apresentadas;
3. A Implantação da Gerência Administrativa será considerada como meta das equipes de trabalho para efeitos de avaliação de desempenho e progressão por mérito profissional;
4. Avaliar as necessidades de alterações de layout e reestruturação predial para acomodar a nova estrutura;
5. Buscar junto a PROPG recursos, caso necessário, para unificação dos cursos de pós-graduação no âmbito das Unidades;
6. Levantar com a Divisão de Qualificação e Aperfeiçoamento – DQA/DDRH/PROGESP as necessidades de treinamento da força de trabalho visando a capacitação dos servidores para o novo modelo de gestão da nova Unidade.

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

13



### Cronograma

1. Apresentação da proposta no Fórum dos Assessores no dia 30/10/2007 **Concluído**
2. Contribuições dos Assessores até o dia 20/11/2007 **Concluído**
3. Apresentação da proposta final de todos os Assessores no Fórum de novembro/2007. **Concluído**
4. Apresentação da proposta ao Reitor/Vice-Reitor/Chefe Gabinete
5. Apresentação da proposta pelos Assessores nas suas respectivas Unidades à Direção das Unidades. Caso seja necessário, a PROGESP pode participar
6. Apresentação da proposta na Reunião dos Diretores – data a definir com Reitor
7. Implantação da Gerência Administrativa da Unidade a partir de março/2009.

### Equipe Trabalho

DIMA/DDRH/PROGESP

Assessores de Unidades: Elton-Geociências, José Francisco-FACED, Arão-ICBS

PROGESP / DDLIA / Unidades Acadêmicas

14

## ANEXO II

BRASIL | Serviços | Simplifique! | Participe | Acesso à informação | Legislação | Canais

UFRGS | Ouvidoria | Guia Telefônico | A- | A | A+

Mapa do Site – UFRGS de A a Z

Português | English

A UFRGS | ENSINO | PESQUISA E INOVAÇÃO | EXTENSÃO E CULTURA | COOPERAÇÃO INTERNACIONAL | BIBLIOTECAS | SERVIÇOS | ACESSO À INFORMAÇÃO

Você está aqui: [Página Inicial](#) > [Notícias](#) > [Universidade institucionaliza seus primeiros gerentes administrativos](#)

Webmail | OWA | Aluno | Servidor  
Ingresso | SISU | Vestibular

twitter.com/ufrgsnoticias  
facebook.com/ufrgsnoticias  
instagram.com/ufrgsnoticias  
linkedin.com/school/ufrgs

Buscar notícia  OK

## Universidade institucionaliza seus primeiros gerentes administrativos

A função faz parte do novo modelo de gestão que está sendo implantado na UFRGS. Técnico-administrativos de sete unidades acadêmicas passaram da assessoria à gerência

21/12/2011 11:05 [Tweeter](#) [Curtir 0](#) [Compartilhar](#)



Criação das Gerências Administrativas partiu do trabalho conjunto de membros da comunidade – Foto: Carlos Edler

NOTÍCIAS RECENTES

Nota de repúdio: invasão racista e sexista em transmissão online 19/11/2021 17:55

Cinema e Filosofia debate o filme 'Psicopata Americano' na próxima terça-feira 19/11/2021 17:40

UFRGS oferece 30% das vagas de ingresso via SISU 2022/1 19/11/2021 18:00

Oficina virtual reflete sobre planejamento de carreira e maternidade 19/11/2021 16:55

UFRGS sedia 1º Encontro Nacional dos Programas UAB e Parfor 19/11/2021 16:35

[+ notícias](#)

INFORME-SE

Fonte: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/universidade-institucionaliza-seus-primeiros-gerentes-administrativos>