

# O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): articulações com a nova gestão pública<sup>1</sup>

José Carlos Rothen<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0002-5360-1913

Géssica Priscila Ramos<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0002-1254-4510

Regilson Maciel Borges<sup>3</sup>

ORCID: 0000-0001-6115-364X

Ana Paula Silveira<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0002-6761-9807

Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes<sup>2</sup>

ORCID: 0000-0002-8415-9400

## Resumo

O artigo analisa as políticas institucionais da UFSCar e suas repercussões nas práticas de avaliação e gestão com base nos processos atuais de reconfiguração das políticas e procedimentos de avaliação e de regulação da educação superior brasileira, no contexto do *Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais* (Reuni). A partir de um estudo documental e de entrevistas semiestruturadas com agentes institucionais, toma como objeto de estudo os mecanismos de controle, tendo como categorias e subcategorias: procedimentos de contratualização (definição das metas); políticas institucionais (atores: papéis e responsabilidades; ações de gestão); e performatividade (processos reguladores; controle a distância; processos de avaliação; e prestação de contas). Os resultados indicam que, não obstante a conveniência da adesão ao Reuni pela UFSCar, posto pelos enlaces provenientes da compatibilidade de objetivos de expansão e do modelo gerencial adotado, o referido Programa acabou intensificando

**1-** A pesquisa contou com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) – Brasil – Código do Processo: 2017/21393-1 e com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) na concessão de bolsa de Produtividade em Pesquisa para o Prof. José Carlos Rothen.

**2-** Universidade Federal de São Carlos – São Carlos, São Paulo, Brasil. Contatos: josecarlos@rothen.pro.br; gessicaramos@ufscar.br; a\_silveirapaula@yahoo.com.br; cristinagfer@ufscar.br

**3-** Universidade Federal de Lavras – Lavras, Minas Gerais, Brasil. Contato: regilson.borges@ufla.br



<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202248239353por>  
This content is licensed under a Creative Commons attribution-type BY-NC.

mecanismos da Nova Gestão Pública que já estavam presentes na gestão da universidade. Isso impactou diretamente na gestão da Instituição: a burocracia interna incorporou mecanismos de controle externo, atendendo à demanda de controle a distância, gerou novas demandas e ênfases, criando novos problemas administrativos e explicitando algumas deficiências da universidade a partir de seu processo de expansão pelo Reuni.

## **Palavras-chave**

Nova gestão pública – Reuni – Administração da educação superior.

---

## *The Program to Support Restructuring and Expansion Plans of Federal Universities (REUNI): articulations with the new public management\**

### **Abstract**

*The article analyzes the institutional policies of the UFSCar and their repercussions in the evaluation and management practices based on the current processes of reconfiguration of the evaluation and regulation policies and procedures of Brazilian higher education, in the context of the Program of Support for Restructuring and Expansion Plans of Federal Universities (Reuni). From a documental study and semi-structured interviews with institutional agents, it takes as object of study the control mechanisms, having as categories and subcategories: contractualization procedures (definition of goals); institutional policies (actors: roles and responsibilities; management actions); and performativity (regulatory processes; distance control; evaluation processes; and accountability). The results indicate that, despite the convenience of UFSCar's adherence to Reuni, due to the compatibility of the objectives of expansion and the managerial model adopted, the program ended up intensifying mechanisms of the New Public Management that were already present in the management of the university. This had a direct impact on the management of the institution: the internal bureaucracy incorporated external control mechanisms, meeting the demand for distance control, generated new demands and emphases, creating new administrative problems, and making explicit some of the university's deficiencies from its expansion process through Reuni.*

### **Keywords**

*New public management – Reuni – Administration of higher education.*

## Introdução

A preocupação com a reforma da administração e da gestão pública teve início na primeira metade do século XX, mas foi somente no final deste período que surgiu o termo Nova Gestão Pública (TOONEN, 2010), nomeada no Brasil, frequentemente, como Administração Gerencial. Para Peters e Pierre (2010), tal conceito trouxe mudanças fundamentais para o papel do gestor público como gerente. De acordo com Paula (2005), a cultura do *management* se relaciona a uma administração em que os gerentes podem solucionar problemas, aumentar eficiência, eficácia e produtividade, dando visibilidade às descentralizações.

Outro ponto de destaque é que, se por um lado, essa concepção tende a valorizar as ideias de eficiência e de efetividade do setor público, por outro, tende a subvalorizar tanto as especificidades da natureza pública da gestão no governo, quanto a necessidade de se refletir sobre os valores do setor público, que não se pautam na busca pela eficiência econômica. E ainda ressalta a ideia de parceria com o setor privado e com o terceiro setor para cumprir as suas metas. Embora essas parcerias possam ampliar a efetividade e a legitimidade do governo, elas também apresentam problemáticas relacionadas ao controle e ao *accountability*.

Tais pensamentos foram incorporados na gestão pública no Brasil a partir da década de 1990 e resultaram, principalmente, em dois raciocínios: a ideia de Estado mínimo e a ideia de combate aos funcionários públicos que supostamente recebiam altos salários, chamados na época de “marajás”. Assim;

[...] houve o desmantelamento de diversos setores e políticas públicas, além da redução das atividades estatais essenciais. Como o funcionário público foi transformado no bode expiatório dos problemas nacionais, disseminou-se a sensação de desconfiança da administração pública brasileira. (ABRUCIO, 2010, p. 539).

A Reforma do Estado passou a ser defendida por diversos setores da sociedade que aspiravam por uma reestruturação das organizações públicas, tendo como embasamento uma racionalidade econômica e “[...] conceitos, paradigmas, valores e ideias tradicionalmente aplicadas ao mercado”. (COSTA; CUNHA, 2012, p. 2).

Azevedo (2016) afirma que a Nova Gestão Pública induz à consolidação de indicadores de avaliação fundamentados em ranques internacionais que estabelecem o padrão de qualidade esperado no campo educacional brasileiro.

Este processo de avaliação educacional se intensificou na década de 1990. Adrião e Peroni (2005) apontam para um movimento, à primeira vista paradoxal, de descentralização da atuação do Estado, concomitantemente com a centralização de outras ações. Dessa forma, ao mesmo tempo em que centralizam as ações sobre a avaliação e currículo, por exemplo, se descentralizam as ações de execução das políticas para o âmbito local, ou seja, criam-se mecanismos de controle para influenciar e determinar questões gerais e estruturantes, delegando às instituições autonomia para executá-las. Lima (2012) salienta as contradições desse discurso no campo da avaliação educacional, destacando que a avaliação é apontada como necessidade para dar maior autonomia às instituições de

ensino. Um modelo de controle estatal dos resultados feito a posteriori em substituição ao controle do processo.

O mesmo processo de controle central foi identificado por Afonso (1999) nos anos 1980/90 em nível internacional, ao destacar que as novas políticas

[...] foram marcadas por uma singularidade própria: uma combinação da defesa da livre economia, de tradição liberal, com a defesa da autoridade do Estado, de tradição conservadora. Na base dessa bipolaridade, decisões não intervencionistas e descentralizadoras passaram a coexistir com outras altamente centralizadoras e intervencionistas, revelando a ambiguidade inerente a essa articulação política. (AFONSO, 1999, p. 141).

Nesse sentido, considera-se que esse processo se constitui como um dos eixos catalisadores de outros elementos de transformação nos sistemas. Sá (2009) afirma que a avaliação tem servido, principalmente, como uma forma de controle sobre o que é trabalhado nas instituições de ensino, um controle sobre o produto final e não sobre o processo. Trata-se de uma tendência internacional, configurada, por exemplo, na Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), que apresenta grande influência sobre as políticas públicas educacionais em diversos países, as quais estão alinhadas aos pressupostos da Nova Gestão Pública. (LEMOS, 2014).

Assim, a regulação, a classificação e a contemplação da qualidade da educação em países desenvolvidos são utilizadas como modelos de comparação de “boas práticas” educacionais mundiais que não levam em consideração o estágio da educação no Brasil e recorrem a teorias econômicas vinculadas à organização e ao desempenho, o que indica que as “boas práticas” comparadas são inspiradas na concorrência e na concepção mercantil de educação. Mais do que isto, para Afonso (2007), tais avaliações externas ignoram a realidade local ou regional e supervalorizam os indicadores quantitativos, sem levar em conta os diferentes contextos educacionais e as demais políticas públicas voltadas para a educação.

No Brasil, a aplicação dos preceitos da Nova Gestão Pública pode ser observada no *Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais*, o Reuni, instituído em 2007 pelo Decreto nº 6.096. (BRASIL, 2007). O Reuni foi uma política de reformulação e expansão da educação superior que não ocorreu por determinação legal, mas por meio de um contrato com as Instituições Federais de Educação Superior (IFES). Ou seja, a adesão ao programa e a elaboração do plano de ação eram ações voluntárias da Instituição. Na contratualização, o Ministério da Educação (MEC) definiu os objetivos e metas gerais para as IFES que, por sua vez, apresentavam suas próprias propostas de operacionalização. (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2020).

A adesão ao Reuni e ao seu financiamento estava vinculada à aceitação pela universidade do seu duplo objetivo de reformulação e expansão. A reformulação consistia na adesão das universidades aos princípios da Nova Gestão Pública – principalmente, o da elaboração de um plano estratégico e o da administração por indicadores – e ao modelo da Universidade Nova<sup>4</sup> – sobretudo, a reestruturação do ensino de graduação.

**4-** Universidade Nova: O projeto Universidade Nova foi lançado em 2007, quase concomitantemente ao Reuni, tendo como idealizador o ex-reitor da Universidade Federal da Bahia, Naomar Almeida. Esse projeto consistiu na consolidação da Nova Arquitetura Curricular, na necessidade de Ciclos Básicos nos cursos de graduação. (SILVEIRA, 2015).

A pesquisa *A nova gestão pública e a reconfiguração da avaliação da educação superior: o caso da UFSCar*, já finalizada, serviu de base para este artigo, que tem como tema a Nova Gestão Pública (NGP) nas instituições de ensino superior, enquanto instrumento que visa a performatividade – cuja centralidade está na regulação e avaliação de desempenhos –, elegendo-se a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) como instituição representativa para o estudo. Frente a tal temática, este artigo tem como objetivo analisar as políticas institucionais da UFSCar e suas repercussões nas práticas de avaliação e gestão, com base nos processos atuais de reconfiguração das políticas e procedimentos de avaliação e de regulação da educação superior brasileira, bem como sua relação com os meios de supervisão estatal no âmbito do Reuni. Para análise desse contexto, foram tomados como objeto de estudo os mecanismos de controle, tendo como referência a performatividade.

Foram adotados como procedimentos metodológicos a análise documental e entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas entre os meses de maio a agosto de 2019, com nove agentes institucionais responsáveis pelos órgãos incumbidos da produção e organização de indicadores de performatividade, bem como dirigentes encarregados pela implementação de contratos de gestão no contexto do Reuni. Como previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os entrevistados tiveram os seus nomes omitidos nas análises, conforme projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa na Plataforma Brasil (Número do Parecer: 2.708.094).

A pesquisa documental a respeito da implementação do Reuni na UFSCar teve como base os materiais publicados pelos três órgãos internos da universidade que produzem e organizam indicadores de performatividade: a Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI), a Comissão Própria de Avaliação (CPA) e a Auditoria Interna (AudIn), além do material disponível na página destinada ao Reuni no site da UFSCar. (UFSCar, 2004, 2008, 2009, 2010, 2011a, 2011b, 2012, 2013a, 2013b, 2014, 2016, 2017, 2018).

Após a coleta e seleção do material, os dados foram organizados nas seguintes categorias e subcategorias: procedimentos de contratualização (definição das metas); políticas institucionais (atores: papéis e responsabilidades; ações de gestão); e performatividade (processos reguladores; controle a distância; processos de avaliação; prestação de contas), que evidenciam os resultados da análise apresentados a seguir.

## **Procedimentos de contratualização**

Os Procedimentos de Contratualização dizem respeito à compreensão da relação entre o Estado e um de seus órgãos para a realização de uma ação de Estado que, no caso específico do Reuni, é a reestruturação e a expansão da educação superior. Segundo Araújo e Pinheiro (2010, p. 656), “a lógica do contrato é uma lógica centrada no resultado a alcançar”, baseando-se em uma busca pela “racionalidade, eficiência e eficácia ao gasto público”.

A ideia ou a percepção da realização de uma contratualização entre o Estado e a universidade, conseqüentemente da adesão de práticas gerenciais, não esteve presente nos documentos institucionais de prestação de contas da universidade. Nos documentos

institucionais analisados, a referência principal sobre contratualização entre o MEC e a UFSCar foram localizados no material de elaboração dos contratos e da implementação do Reuni que se encontram na página da Instituição destinada ao Programa.

O estabelecimento de um contrato com enfoque gerencial pressupõe o estabelecimento de objetivos ou metas a serem atingidas pelo contratado. Na análise dos documentos institucionais encontramos, para o contrato entre a UFSCar e o MEC, dois procedimentos de estabelecimento de metas. No primeiro, atendendo às demandas do MEC, são repetidas as metas globais do Reuni a serem atingidas pela universidade no acordo assinado. No segundo, são encontrados no formulário eletrônico, no qual a universidade determina, para cada um dos quesitos da proposta, as metas e os indicadores para o acompanhamento da sua execução.

Os entrevistados ressaltaram que a elaboração da proposta da UFSCar de adesão ao Reuni foi decidida no Conselho Universitário (ConsUni). Criou-se uma comissão para elaborar a proposta formada pelos vice-diretores dos centros da universidade. Além desta comissão, contou-se com uma equipe composta por cinco agentes institucionais. O trabalho realizado pela Comissão de Vice-Diretores e pela equipe da Reitoria foi paralelo. A Comissão formada pelos vice-diretores teve como papel principal negociar com os Departamentos a proposta que seria encaminhada. A discussão era como cada Centro e, mais especificamente, cada Departamento, participaria da proposta do Reuni.

Destaca-se que o ponto de partida da discussão para a elaboração da proposta iniciou-se com a questão da confiança entre os agentes que a negociaram. Nas entrevistas observou-se que havia uma desconfiança da universidade sobre se o governo federal iria cumprir aquilo que estava prometendo pois, no passado, várias vezes, projetos do MEC tiveram a sua execução interrompida pelo próprio Ministério. Esse histórico levou muitos dos agentes institucionais a desconfiarem da proposta e terem receio de que poderia ocorrer o mesmo. Passada a desconfiança inicial, tem-se a fase da interpretação do que poderia ser feito ou não. A elaboração da proposta foi fragmentada, cada Centro da Universidade elaborou a maneira como iria participar do Reuni.

O contrato realizado entre a UFSCar e o MEC implica na discussão da autonomia universitária e na interferência do Estado na definição de seus rumos.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais configurou-se, como visto, numa política de reformulação e expansão da educação superior efetivada por meio de Contrato entre o MEC e cada IFE. Notamos que, embora o processo de adesão ao Programa fosse voluntário pela IFE, a ação do MEC na universidade por meio do Reuni foi invasiva, atingindo a autonomia universitária ao exigir da instituição uma proposta de ação em dimensões, objetivos e procedimentos previamente detalhados e definidos pelo MEC, e que serviriam de base para elaboração futura do Contrato entre as instâncias. (RAMOS; ROTHEN; FERNANDES, 2020, p. 20).

Na análise documental e nas entrevistas, observou-se que a universidade não se percebeu tolhida em sua autonomia, pois, conforme afirma o Entrevistado 5:



[...] nunca tivemos essa autonomia. Então, não mudou. A gente continuou brigando por autonomia, lutando por autonomia, para ter mais autonomia didática e científica. Autonomia financeira nós nunca tivemos. Nosso orçamento, ele já vinha amarrado.

As exigências de reestruturação não contrariavam os princípios da universidade, que, por um lado, já teria, na sua prática administrativa, aderido a uma visão gerencial.

Não precisávamos fazer mais, porque a gente já fazia, então quando o ministério falou em fazer planejamento, nós já tínhamos planejamento. Ele falou em desenvolvimento institucional, nós já estávamos com o PDI [Plano de Desenvolvimento Institucional] pronto, entregamos para o ministério. Então, [a UFSCar era] uma das poucas universidades que já tinha esses instrumentos de gestão. E o PDI era um planejamento de dez anos. (Entrevistado 5).

Nesse sentido, entendeu-se que o Reuni foi uma política de expansão que atendia antigas aspirações da universidade:

[...] ela [a expansão] já estava dentro dos princípios, dentro das diretrizes ou dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade, que era expandir o ensino público gratuito com qualidade. Então não houve muita dificuldade.” (Entrevistado 3).

Ao analisar o PDI/UFSCar-2004, percebeu-se uma convergência, similitude ou alinhamento desse documento com as diretrizes do Reuni (RAMOS; SILVEIRA; MARTINS, 2020). Nesse sentido, a adesão ao Programa estabeleceu um contrato de adesão para a materialização das políticas de expansão da UFSCar, ensaiadas no início da década de 2000. É importante frisar que os PDIs analisados, tanto o de 2004 que é anterior ao Reuni quanto o de 2013 que é posterior, não fizeram menções diretas ao programa Reuni, apenas suas estratégias se alinharam com o proposto em 2007 e nossas análises salientaram que houve convergências e conveniências por parte da UFSCar em aderir ao Reuni.

A visão de que a proposta do Reuni seria alinhada ao que a universidade já fazia ficou muito clara na análise do formulário eletrônico preenchido com a proposta da universidade. Na maior parte do formulário, a IES, ao diagnosticar a sua situação, apresenta a ideia de que já realiza atividades solicitadas no formulário e que a sua meta foi ampliar o que já realizava. Por exemplo, na dimensão “Ocupação de Vagas Ociosas”, no seu diagnóstico, a IES afirma que teve políticas de preenchimento das vagas ociosas geradas por evasão e que a sua meta consistia em “aumentar o número de vagas disponibilizadas para transferências externas” (UFSCar, 2007, p. 10), além de realizar estudos para identificar a causa da evasão em cursos nos quais elas sejam mais frequentes.

## **Políticas institucionais**

As Políticas Institucionais dizem respeito ao conjunto de propostas da instituição voltadas às suas finalidades definidas, incluindo os temas atores e ações de gestão. Conforme observam Araújo e Pinheiro (2010, p. 665), o Reuni, além de ser responsável

pela expansão das instituições federais de ensino, também promoveu “sua reestruturação interna, o que impacta diretamente no modelo de tomada de decisão, pois tem a capacidade de redefinir o poder dos atores tradicionais”.

O Reuni se mostrou como uma ação do MEC para atendimento de uma antiga demanda das universidades Federais brasileiras, a expansão e democratização do ensino superior, e que há muito estava presente nas pautas de discussão da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Pode-se dizer, assim, conforme observado na fala do Entrevistado 5, que a Andifes, enquanto agente externo ao MEC, teria contribuído indiretamente para a criação do Reuni ao levar para o Ministério tal demanda, que se materializou, inicialmente, por meio da criação do *Programa de Interiorização das Universidades* e, posteriormente, do Reuni, vislumbrado pelas universidades federais como “um ‘convite’ à reestruturação e expansão, com um apelo sedutor”, pelos recursos a ele vinculados (LÉDA; MANCEBO, 2009, p. 54). Não por acaso, versavam entre as diretrizes do Reuni: a ampliação da oferta de educação superior pública, com aumento das vagas de ingresso, sobretudo do período noturno; a diminuição das taxas de evasão e a ocupação de vagas ociosas; e o compromisso social da instituição (programas de assistência estudantil, bem como políticas de inclusão e extensão universitária). (BRASIL, 2007).

No caso da UFSCar, pode-se afirmar que seu enlace com o Reuni se deu por este ter se apresentado como fator essencial para consolidação e implementação das metas previstas desde 2004 em seu PDI (UFSCar, 2004), posto que mecanismos de expansão e democratização já estavam nele previstos. Tal PDI mostrava-se, no período, como um diferencial da UFSCar em relação às outras universidades federais no tocante ao planejamento (Entrevistado 5), tendo em vista que, desde a gestão de 1992-1996 (UFSCar, 2013b), a universidade se pautava em um modelo de planejamento estratégico (Entrevistado 9). Assim, o uso de indicadores (Entrevistado 5) teve o modelo de gestão gerencial como razão para esse enlace. O PDI/UFSCar-2004 tinha entre suas diretrizes a ideia de formação, ampliação, acesso e permanência, bem como de organização e gestão da universidade, a partir do uso de metas, ações e indicadores. (UFSCar, 2008).

A adesão da UFSCar ao Reuni, em 2008, colocou-se como uma ação política de conveniência da gestão da universidade para acessar verbas com vistas à consolidação das metas do PDI/UFSCar-2004 (RAMOS; SILVEIRA; MARTINS, 2020), sendo o Programa interpretado, segundo o Entrevistado 1, por parte da comunidade da UFSCar, como o único caminho para a expansão e democratização do ensino superior, naquela ocasião. Não obstante, os entrevistados assinalaram a oposição do movimento discente, que temia pela diminuição da qualidade do ensino com a expansão da universidade via Reuni e a resistência de alguns docentes, que se preocupavam com o não cumprimento de promessas feitas pelo MEC.

O Entrevistado 2 aponta o que se afirmou anteriormente, de que a adesão inicial ao Programa se deu por meio da ação do ConsUni, e, paralelamente, a Equipe da Pró-Reitoria de Administração (ProAd) teve o papel de entender o Programa, sendo que cada centro e seus departamentos participaram das discussões subseqüentes. A Secretaria de Planejamento e a ProAd fizeram o acompanhamento da parte estatística do Programa e de seus impactos na universidade, atuando, esta, ainda, na parte orçamentária. A Secretaria



de Administração, por sua vez, responsabilizou-se pela inclusão dos dados estatísticos em uma fórmula que havia sido internamente determinada (Entrevistado 2). Já a Reitoria da UFSCar agiu na renegociação com o Governo Federal em questões decorrentes do processo de implementação do Reuni na universidade (Entrevistado 6).

Nesse processo de implementação, podem ser destacadas várias convergências entre a política de gestão da UFSCar e a prevista no Reuni, notáveis nos relatórios de atividades de 2007 e de 2008 (UFSCar, 2008; 2009), bem como o papel estratégico do Reuni na consolidação das metas do PDI/UFSCar-2004, que atuavam em torno: da ampliação planejada e sustentável do número de vagas e cursos de graduação, pós-graduação e extensão; da priorização da ampliação dos cursos noturnos; do desenvolvimento de ações de apoio para ampliação das oportunidades de acesso e permanência de estudantes, no sentido do enfrentamento da exclusão social; do fomento à integração entre pós-graduação e graduação; dentre outras. (UFSCar, 2008).

Todavia, conforme observado nos documentos pesquisados e nas entrevistas realizadas, apesar da conveniência da adesão ao Reuni pela UFSCar, o referido Programa acabou atuando de forma impactante na Instituição, inclusive por se dar em paralelo com as políticas de ações afirmativas lançadas pelo MEC no mesmo período, como enfatiza o Entrevistado 8, exigindo a revisão antecipada do PDI/UFSCar-2004 pela universidade, tal como assinalado pelos Entrevistados 7 e 9, no sentido de intensificar ações e políticas reguladoras da UFSCar, com vistas ao cumprimento do contrato de adesão ao Reuni (BRASIL, 2008), firmado com o Ministério em um contexto de precariedade orçamentária.

Por tal razão, o novo PDI da UFSCar de 2013 (UFSCar, 2014) trouxe outras diretrizes para a instituição operar na implementação do Reuni, bem como intensificar ações presentes no PDI/UFSCar-2004, focando aquilo que a universidade teria possibilidade de operacionalizar, tendo em vista os recursos do Programa para essa finalidade. Por isso, alguns interpretam que o PDI da UFSCar não foi “corrompido” pelo Reuni, mas o auxiliou em sua implementação (Entrevistado 7), já que supostamente ele não alterou a forma de gestão da UFSCar, mas trouxe novos desafios por conta da expansão (Entrevistado 2) – apesar da sinalização, em paralelo, do aumento da burocracia de prestação de contas interna e externa pela universidade, em razão do Reuni. (Entrevistados 2 e 8).

Entende-se, dessa forma, que os indicadores provenientes do Reuni não alteraram a política interna da UFSCar, sendo deixados sob a responsabilidade da Comissão de Implantação do Programa – notadamente a relação professor/aluno –, colocando-se como metas a serem alcançadas, mas não como política, posto que a universidade, segundo o Entrevistado 7, já trabalhava com seus indicadores e com um modelo de gestão gerencial. Não por acaso, por conta de auditorias externas anuais realizadas pelo Ministério Público, Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria Geral da União (CGU), motivadas por diferentes fatores, a própria UFSCar criou internamente uma área de auditoria, contratando dois auditores (Entrevistado 5).

Dentro das decisões para operacionalização do Reuni, a UFSCar definiu que os recursos seriam internamente distribuídos, considerando-se a quantidade de alunos, bem como o número de funcionários técnico-administrativos de cada departamento (Entrevistado 3). No caso específico da política de expansão, a UFSCar fez uma escolha conservadora e seus departamentos, de um modo geral, segundo o Entrevistado 7, optaram

pelo aumento do número de vagas dos cursos já existentes e pela criação de cursos de áreas tradicionais da universidade.

Nesse contexto de expansão, a ênfase trazida pelo Reuni no novo PDI/UFSCar-2013 se deu, sobretudo, em aspectos tocantes às ações pedagógicas, curriculares e sociais da universidade como ação estratégica para diminuição das taxas de evasão, considerando o novo público da instituição, que ingressaram pelo Reuni e pelas políticas de ações afirmativas. (RAMOS; SILVEIRA; MARTINS, 2020).

Para o Entrevistado 7, a UFSCar, atendendo às normativas do Ministério, definiu que as vagas para contratação de profissionais recebidas do Reuni seriam utilizadas apenas para o referido Programa, e não para reposição de aposentadorias. Com isso, alguns departamentos ficaram com déficit quantitativo de docentes, notadamente os cursos de departamentos novos, posto que os mais antigos, de certa forma, já tinham um número de docentes suficiente para acondicionar essa demanda. Nesse sentido, acreditou-se que o impacto foi maior na pós-graduação, sobretudo no caso de departamentos novos que não possuíam ainda tais programas, visto que o Reuni voltou-se apenas para a graduação.

Assim, pode-se considerar que, embora a gestão interna da UFSCar não tenha sido radicalmente alterada com o Reuni, o processo de expansão inaugurado por esse Programa gerou muitas adversidades administrativas. Para o Entrevistado 8, uma das mais importantes dificuldades destacadas foi relativa ao seu “despreparo” frente à nova quantidade de obras e de trabalhos demandados pela expansão. Interpreta-se, ainda, que houve falhas no planejamento a longo prazo no uso das verbas Reuni pelos centros da UFSCar, que acabaram utilizando-as em obras da primeira etapa, tornando os recursos escassos para as demandas posteriores. Outro ponto é que a universidade teria optado por investir mais em obras do que em pessoal, agravando o déficit de vagas que já existia na UFSCar.

Frente às dificuldades assinaladas, foi entendido, de acordo com o Entrevistado 3, que as áreas de gestão da universidade começaram a se organizar de “forma mais profissional”, com a criação, dentro da Pró-Reitoria de Administração (ProAd), de “uma estrutura” para realizar as licitações necessárias para a ampliação da universidade. Destaca-se ainda, nesse sentido, a ação de realização de “cursos de gestão de risco” pela UFSCar, considerando-se a ampliação de sua responsabilidade gerencial.

O Entrevistado 3 ressaltou que o aumento de processos administrativos implicou na necessidade de ampliação do número de seus servidores, enfocando-se mais o setor de compras, que tinha se tornado “uma área sensível” por conta da expansão. Conforme o Relatório de atividades de 2010 (UFSCar, 2011a), apesar da contratação de novos servidores de 2006 a 2010, tais contratos não foram suficientes para atender as demandas da expansão, tendo em vista que a implementação dos cursos criados dentro do programa Reuni também gerou muito trabalho em outras áreas, como: processo de criação e análise de projetos de cursos, aprovação das disciplinas novas, alteração das existentes, inserção de dados nos sistemas informatizados na universidade, etc. Isso ocasionou que tais sistemas, do mesmo modo, passassem, progressivamente, a exigir mais intervenções de manutenção e aperfeiçoamento para adequá-los às novas necessidades.

Talvez esses fatores expliquem por que a UFSCar, em nome de uma política gerencial tenha, posteriormente, ampliado sua política burocrática, sobrecarregando-se de procedimentos e focalizando mais as ações meio em detrimento das ações fim (Entrevistados 2 e 8).

Enxugou-se, portanto, o número de funcionários das atividades fim e sobrecarregou-se o número de funcionários das atividades meio, para se atender a uma burocracia gerada pelos próprios mecanismos de controle provenientes da gestão gerencial utilizada (Entrevistado 2), não obstante a informatização dos procedimentos (Entrevistado 3). Tal informatização mostrou-se insuficiente frente ao amplo processo de expansão, posto que os procedimentos técnicos e administrativos permaneceram na dependência de funcionários para realização, instalando-se na UFSCar um grande volume de adversidades gerenciais para a administração local. Por essa razão, segundo o Relatório de atividades 2012 (UFSCar, 2013a), a universidade contratou estagiários com formação em nível intermediário ou superior como estratégia para ação no problema.

Isso revelou que, apesar das conquistas atribuídas ao Reuni nas entrevistas e documentos analisados, fica evidente que estas não foram suficientemente respaldadas em termos financeiros pelo MEC, frente à expansão materializada. Conforme o Relatório de atividades 2009 (UFSCar, 2010), a despeito do projeto Reuni na UFSCar ter sido de grande importância para a ampliação da graduação e da pós-graduação, “os recursos pactuados mostraram-se insuficientes para a execução em todo o horizonte previsto para o projeto”. (UFSCar, 2018, p. 37).

Dessa forma, apesar da conveniência da adesão ao Reuni pela UFSCar, por conta dos enlaces provenientes da compatibilidade de objetivos e do modelo gerencial adotado, o referido Programa acabou tendo grande impacto na gestão da Instituição ao gerar novas demandas e ênfases, criando outros problemas administrativos e explicitando algumas deficiências da universidade a partir de seu processo de expansão pelo Reuni.

## **Performatividade**

Considerando-se que a Nova Gestão Pública (NGP) nas instituições de educação superior foi entendida enquanto instrumento voltado à performatividade, visando a regulação e avaliação de desempenhos, buscou-se compreender nos documentos e nos relatos dos agentes entrevistados, quais foram os elementos que se relacionam com o desempenho, as metas esperadas dos sujeitos envolvidos e a visibilidade institucional a partir de indicadores de desempenho e de insumos. Ball (2002, p. 8) aponta que a cultura performática “envolve o uso de uma combinação de devolução, metas e incentivos para se efectuar o replanejamento institucional”.

Entre os documentos analisados, os relatórios de gestão ofereceram maior amplitude de dados, organizados em várias tabelas com os principais indicadores de desempenho da Fundação Universidade Federal de São Carlos (FUFSCar), solicitados pelo TCU. Os indicadores se referiram à graduação, pós-graduação, extensão, número de servidores, número de alunos, área física construída e indicadores do Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração (FORPLAD/TCU). Tais indicadores permitiram visualizar o crescimento rápido e expressivo da universidade em decorrência do Reuni que resultou em um maior número de cursos e vagas ofertadas, contratação de servidores técnico-administrativos e docentes.

De acordo com os agentes entrevistados, os indicadores de desempenho na universidade foram fundamentais na implementação do Reuni, sendo bastante discutidos. Conforme assinala o Entrevistado 2, o Reuni foi um período que “expandiu muito a universidade [...], aumentou muito o número de cursos, número de alunos”, o que desencadeou profundas mudanças institucionais. O Reuni tinha “determinados marcos, determinadas exigências de produtividade”, que envolviam principalmente a “relação professor/aluno, número de alunos que tinha que crescer dentro da universidade, na graduação”. (Entrevistado 1). Nesse sentido, a implementação do Reuni na UFSCar resultou em expressiva contratação de docentes, não obstante alguns departamentos manterem déficit quantitativo de docentes, como mencionado anteriormente, sobretudo, os cursos de departamentos novos, que não conseguiram compor um quadro de docentes suficiente para atender à nova demanda.

Um indicador de desempenho que preocupa os entrevistados na UFSCar é o baixo número de contratação de servidores técnico-administrativos (TA), que acabou sendo insuficiente para atender às novas demandas provenientes da expansão. Há um descompasso do crescimento do quadro de TA em relação ao de docentes na instituição. Essa preocupação foi assinalada também em todos os relatórios de gestão da universidade no período do Reuni, sendo apontado como o grande problema da universidade, inclusive para a adequada resolução dos problemas cotidianos de prestação de contas. Entretanto, segundo os Entrevistados 1 e 5, sempre se trabalhou com um número muito baixo de técnicos administrativos na UFSCar. Conforme ressalta o Entrevistado 5, “nós tínhamos um quadro extremamente enxuto, a relação nossa de número de técnicos administrativos comparado ao de docentes sempre foi uma relação pequena comparativamente às grandes universidades”. Nesse sentido, o Reuni teria melhorado essa relação, mas não resolveu o problema que se mantém até hoje na universidade.

Outro aspecto destacado nas entrevistas se refere aos indicadores de qualidade da UFSCar. O elemento mais significativo, na percepção dos agentes institucionais, diz respeito à taxa de sucesso do curso, ou seja, a relação entre a entrada e a saída do aluno. Esse indicador de sucesso da instituição era o principal ponto de avaliação e cobrança do MEC com relação aos recursos empregados pelo Reuni. O contrato da instituição com o MEC previa a elevação da taxa de sucesso dos alunos para 90%, reduzindo-se, assim, os níveis de evasão na universidade.

Ao se investigar a performatividade de uma universidade pública, um dos indicadores que vem ganhando maior visibilidade, no que se refere à pesquisa, são as parcerias que se estabelecem por iniciativas dos próprios pesquisadores ou por meio de vinculações a grupos de pesquisa e credenciamentos de docentes de outras universidades em programas de pós-graduação. As parcerias também se consolidam por meio de acordos de cooperação nacionais e internacionais. Em 2012, a UFSCar aprovou 23 acordos de cooperação com instituições nacionais e internacionais que resultaram no registro de patentes, programas de computadores, de marcas e de transferência de tecnologia (UFSCar, 2013b, p. 29). Assim, é possível afirmar que os diferentes indicadores apresentados nos relatórios e nas falas dos entrevistados evidenciam a expansão da UFSCar a partir do período de implementação do Reuni, explicitando sua performance ao longo dos anos.

A análise da questão da performatividade envolve também a compreensão dos processos reguladores que perpassam as universidades, focalizando a regulamentação que baliza as ações a serem desenvolvidas pela instituição. As entrevistas, assim como os relatórios de gestão da UFSCar evidenciaram elementos da regulação externa do TCU e da regulação interna da UFSCar pela AudIn.

Nas entrevistas foi possível constatar o relativo peso das orientações legais que regulamentam as ações na instituição. De acordo com o Entrevistado 2, as demandas externas

[...] quase sempre vêm como uma força legal, [...] às vezes tem lei, decreto que regulamenta, como é o caso da lei de acesso à informação, que foi implantada, às vezes vem por um outro tipo de instrução normativa, mais branda, mas de qualquer maneira vem uma demanda, e aí a universidade demora um pouquinho, porque tem que fazer todo esse estudo interno, essa adequação, mas acaba tendo que atender.

Entretanto, observou-se que os processos reguladores externos e seus mecanismos de controle não foram percebidos da mesma forma pelos gestores da universidade. Quando a UFSCar iniciou a implementação do Reuni, em 2007, não havia informações sobre o controle externo. Os gestores sabiam apenas que precisavam preencher os dados da universidade no Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC) para posterior verificação do progresso da expansão. E, como assinala o Entrevistado 3, os órgãos de controle externo também não eram muito presentes, começando a melhorar sua estrutura a partir de 2002, o que corrobora a afirmação do Entrevistado 6, que entende que o Reuni foi uma proposta de ampliação, pois havia os indicadores para nortear, mas isso não era sentido como uma cobrança.

Outro aspecto a ser considerado na compreensão da performatividade das instituições de educação superior se refere ao controle a distância, que apresenta os mecanismos provenientes tanto da gestão interna, quanto da gestão externa à UFSCar. Os relatórios analisados indicaram que o registro das informações relacionadas ao desempenho das ações do MEC e de suas unidades foi realizado no SIMEC. Uma das preocupações da instituição foi mostrar que os indicadores utilizados eram provenientes de fontes fidedignas e auditáveis, tais como os seguintes sistemas informatizados: ProgradWeb; Nexos; Plano Plurianual; Plataforma Integrada para Gestão das IFES; e-MEC; Coleta CAPES; Censo da Educação Superior; PingIFES; Serviço de Controle de Estagiários (SerCE); e o e-Contas.

De acordo com os agentes Entrevistados, antes do Reuni não havia na UFSCar um sistema de prestação de contas automatizado, era tudo enviado em papel. A partir do período do Reuni, o sistema de prestação de contas passou a ser registrado em um ambiente virtual, o SIMEC, em tópicos específicos e detalhados. A implementação de tal controle foi decidida pelos centros e reitoria que, por sua vez, criou uma comissão para prover esses dados. Segundo a fala do Entrevistado 2, a utilização de sistemas informatizados de controle interno e externo, pela universidade, foi uma decorrência do próprio crescimento da instituição, do número de alunos, mas o grande problema que ainda se coloca e não foi resolvido é a integração de todos os sistemas.

A compreensão da performatividade da instituição também pode ser verificada nos procedimentos de avaliação institucional desenvolvidos no âmbito da UFSCar no contexto de sua adesão ao Reuni. Isso porque

[...] por tratar-se de um Programa com tempo definido para sua existência e em fase de implementação abre-se um leque enorme de interrogações sobre a sua capacidade para alterar de forma substantiva a cultura burocrática das instituições e consolidar, em seu lugar, uma cultura de resultados. (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 665).

Contudo, antes desse período, o Entrevistado 3 destaca que a UFSCar começou a sistematização de suas estratégias e metas no contexto do Programa de Avaliação das Universidades Brasileiras (PAIUB), em 1993. Ainda assim, a UFSCar não contava com um especialista em avaliação que participasse da equipe da Pró-Reitoria de Graduação (ProGrad), apesar disso, o processo foi desencadeado, com a limitação da ausência dessa figura do especialista, “é muito diferente se você tem alguém da área, mas o processo já estava meio começado e foi assim”. (Entrevistado 3). Por outro lado, o Entrevistado 2 destaca o trabalho conjunto da Comissão Própria de Avaliação (CPA) com a Secretaria Geral de Planejamento e Desenvolvimento Institucionais (SPDI) para acompanhar a expansão da universidade após o ano de 2004, quando a CPA foi instituída.

Esse trabalho conjunto foi detalhado nos relatórios de gestão e relatórios anuais de atividades elaborados pela SPDI. Os relatórios de gestão evidenciaram um processo de avaliação institucional focado em três aspectos: a estrutura de controles internos da Unidade Jurisdicionada (UJ), gestão ambiental e licitações sustentáveis e gestão de Tecnologias da Informação (TI) da UJ. A avaliação dos controles internos utilizou como parâmetro as informações extraídas pelos membros das equipes das pró-reitorias, secretarias e assessorias, juntamente com a unidade de auditoria interna da UFSCar. (UFSCar, 2012). Em um quadro de avaliação institucional referente à gestão ambiental e licitações sustentáveis observa-se que a UFSCar estabeleceu diretrizes com critérios sustentáveis para aquisição de materiais e equipamentos. (UFSCar, 2011b). No tocante à Gestão de TI, o processo de avaliação utilizou-se de um questionário respondido pelo gestor da Unidade de TI ou pelas equipes de cada área específica. (UFSCar, 2011b; 2012).

Nos relatórios anuais de atividades observaram-se, predominantemente, questões pertinentes a processos de avaliação pedagógica. Foi destacado o acompanhamento dos cursos de graduação pela equipe da Coordenadoria de Desempenho Pedagógico (CDP), no que se refere à implementação dos projetos pedagógicos dos cursos Reuni e dos cursos anteriormente implementados, e a elaboração de roteiros de avaliação de disciplinas, cursos de graduação e egressos, ressaltando a participação da CPA nesse processo. (UFSCar, 2011a). O *Relatório de atividades de 2015 (UFSCar, 2016)* e *Relatório de atividades de 2016 (UFSCar, 2017)* salientaram que, em 2011, foi realizado o quinto ciclo avaliativo da CPA/UFSCar que focou a avaliação dos cursos mais novos da UFSCar e que estavam sendo implementados.

Outro aspecto a ser considerado na compreensão da performatividade foi a prestação de contas, entendida como a definição dos procedimentos para respaldar a fiscalização



sobre os gastos e de apresentar à sociedade e/ou Estado os resultados dos investimentos realizados. Nesse sentido, a UFSCar se obriga a prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle externos e internos, pois, “a universidade, enquanto instituição pública, precisa dar satisfação à sociedade. Como se avalia se o papel da universidade está sendo cumprido ou não?”. (Entrevistado 3).

A evolução dos gastos demonstrou o crescimento da UFSCar, com a implantação de novos cursos e a implantação do Campus de Sorocaba. Observou-se um crescimento na contratação de pessoal, principalmente docentes, e a elevação dos gastos em passagens e diárias. Já as despesas com terceirização decorreram do processo de expansão e da implementação do Reuni com a ampliação de cursos, principalmente no período noturno, o que demanda atenção maior na segurança e na limpeza das salas de aulas. Por fim, deve ser ressaltado o aumento nos serviços terceirizados no Restaurante Universitário decorrente do acréscimo de alunos ingressantes e também por conta de aposentadorias de servidores sem reposição. (UFSCar, 2010).

Os relatórios de gestão permitiram acompanhar a evolução dos gastos da universidade e demonstram o crescimento da UFSCar, com a implantação de novos cursos e campi (Sorocaba e Lagoa do Sino). As prestações de contas explicitadas nos relatórios de gestão da SPDI foram apresentadas de acordo com os demonstrativos estabelecidos pela UFSCar. Todas as prestações de contas celebradas foram aprovadas em instância superior, “o que demonstra que o trabalho efetuado vem sendo executado com eficiência e eficácia”. (UFSCar, 2011b, p. 31). Assim, como assinala o Entrevistado 3, no geral, a UFSCar passou por “auditorias em quase todos os anos, em alguns anos não, porque tínhamos obtido bons resultados e com isso ficamos à margem do processo de auditoria”. Entende-se que o aumento de investimentos traz consigo a criação de mecanismos de controle, expressos, por exemplo, na demanda dos órgãos de controle em indicadores e índices.

No âmbito interno da UFSCar, foram criadas algumas Comissões ao longo do tempo, como a Comissão de Processos Administrativos e a Comissão de Risco, com isso a instituição atendeu à demanda externa de controle prevista na legislação, mas mantinha sua operacionalização de forma interna. (Entrevistado 2). Nessa mesma perspectiva, a universidade conta, desde 2009, com a AudIn, que é responsável pela elaboração de relatórios de consultoria para aprimorar e avaliar a gestão da universidade.

As determinações do TCU, em geral, foram vistas de forma positiva pela UFSCar e resultaram no aprimoramento do conjunto de normas internas em relação aos controles necessários para a garantia de transparência e correção dos concursos públicos para docentes. Em síntese, a falta de servidores na UFSCar combinada com o grande volume de trabalho demandado para o funcionamento próprio da instituição, dificultava o atendimento das recomendações em prazos mais curtos. (UFSCar, 2010).

## **Considerações finais**

Em termos gerais, de acordo com os dados dos documentos e das entrevistas, ficou perceptível que o Reuni foi positivo para a UFSCar, pois, nesse período, houve a expansão e democratização do acesso aos cursos de graduação (os números previstos foram

alcançados); em contrapartida, apesar da conveniência financeira do processo de adesão – para implementação das metas dos PDI/UFSCar-2013 (RAMOS; SILVEIRA; MARTINS, 2020) – tal processo onerou a universidade em sua estrutura física e virtual (sistemas on-line), bem como o seu quadro de funcionários (docentes e técnicos).

O Reuni, seguindo uma tendência de adoção de mecanismos gerenciais da Nova Gestão Pública a partir da Reforma do Estado dos anos 1990, busca uma reorganização institucional, visando a obtenção de resultados e performances estabelecidos em contratos. Conforme assinalam Araújo e Pinheiro (2010):

O Reuni tenta dar respostas à crise do sistema de ensino superior, ao tempo em que valoriza a introdução de novos arranjos organizacionais e de novos mecanismos de gestão para obtenção de mais eficiência no gasto público com a suposição básica de que a contratualização de resultados é a aposta certa para resolver os problemas de expansão do sistema a curto prazo. Ao trazer para a agenda dos sistemas educacionais os temas da eficiência, da eficácia, da efetividade, do controle de resultados, da produtividade, dos custos, das metas, dos indicadores e do contrato de gestão, entre outros temas, vincula-se de forma estreita às orientações gerencialistas que têm marcado profundamente a discussão sobre a reforma do Estado brasileiro, produzindo alterações importantes no modo de funcionamento das instituições. (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 665).

A preocupação da UFSCar com sua performance, com suas metas e indicadores de qualidade já existia antes do Reuni. Evasão, reprovação, repetência, número de vagas etc., foram questões que perpassaram a gestão de toda a universidade. Entretanto, como evidenciaram os documentos e os agentes entrevistados, com o Reuni essa preocupação foi ampliada, impactando a administração da UFSCar. Tais indicadores configuram a performatividade da universidade que é percebida tanto pela comunidade interna quanto externa à UFSCar. A relevância dos indicadores foi ficando mais premente na universidade, intensificando-se a percepção sobre a necessidade de responder ao MEC e à sociedade.

Assim, como efeitos positivos desse processo, foi observado o aumento de vagas nos cursos de graduação presenciais; a melhoria nos indicadores de desempenho da universidade; a assistência pré-escolar aos dependentes dos servidores e empregados; os auxílios transporte e alimentação aos servidores e empregados; o aumento do número de cursos de extensão; o crescimento no oferecimento das Atividades Curriculares de Integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão (ACIEPE); a ampliação do acervo da biblioteca, da área de informática e dos serviços de telefonia. Outro destaque positivo, apesar de insuficiente, foi a contratação de pessoal docente e técnico-administrativo. Dentre esses aspectos, nas entrevistas foram mencionados como pontos positivos o crescimento das IFES em termos de atendimento ao público, número de alunos na graduação e na pós-graduação e o número de professores.

Em contrapartida, verificou-se como efeito negativo da implementação do Reuni na UFSCar, a escassez de verbas derivadas do Programa para atender e sustentar as novas demandas apresentadas pela expansão, assim como a insuficiência de contratação de servidores técnico-administrativos e a sobrecarga do trabalho docente, assumido pelos professores.

Portanto, não obstante a conveniência da adesão ao Reuni pela UFSCar, posto pelos enlaces provenientes da compatibilidade de objetivos de expansão e do modelo gerencial adotado, o referido Programa acabou intensificando mecanismos da nova gestão pública que já estavam presentes na gestão da universidade. Isso impactou diretamente na gestão da instituição: a burocracia interna incorporou mecanismos de controle externo, atendendo a demanda de controle a distância, gerou novas demandas e ênfases, criando novos problemas administrativos e explicitando algumas deficiências da universidade a partir de seu processo de expansão pelo Reuni.

## Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira. *In*: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). **Administração pública**: coletânea. Tradução de Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Unesp; Brasília: ENAP, 2010. p. 537-548.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera (org.). **O público e o privado na educação**: interfaces entre Estado e sociedade. São Paulo: Xamã, 2005.

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, mercado, comunidade e avaliação: esboço para uma rearticulação crítica. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 69. p. 139-164, dez. 1999.

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas educacionais e obsessão avaliativa. **Contrapontos**, Itajaí, v. 7, n. 1, p. 1-22, jan./abr. 2007.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.

AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. Educação e benchmarking: meta-regulação e coordenação de políticas baseadas em indicadores e nas chamadas 'boas-práticas'. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DA REDE UNIVERSITAS/Br, 24.,, 2016, Maringá. **Anais** [...] Maringá: Universitas, 2016. p. 1407-1442.

BALL, Stephen J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 15, n. 2, p. 03-23, 2002.

BRASIL. **Acordo de Metas nº 12**, que entre si celebram a União representadas pelo Ministério da Educação por intermédio da Secretaria de Educação Superior e a Universidade Federal de São Carlos para os fins que especifica o Decreto nº 6.096 de 27 de abril 2007. Brasília, DF, 2008. Disponível em: <http://www.reuni.ufscar.br/documentos>. Acesso em: 30 out. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - Reuni. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2007. 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: 30 out. 2018.

COSTA, Jean Mário Araújo; CUNHA, Maria Couto. A educação municipal no contexto da nova gestão pública: repercussões nas relações intergovernamentais do federalismo brasileiro. *In*: SEMINÁRIO REGIONAL DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO DO NORDESTE, 7., 2012, Recife. **Anais** [...] Recife: Anpae, 2012. p. 1-10. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01\\_19/Jean%20Mario%20Araujo%20Costa\\_int\\_GT1.pdf](http://www.anpae.org.br/seminario/ANPAE2012/1comunicacao/Eixo01_19/Jean%20Mario%20Araujo%20Costa_int_GT1.pdf). Acesso em: 12 abr. 2017.

LÉDA, Denise Bessa; MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/8457>. Acesso em: 13 fev. 2020.

LEMOS, Valter Victorino. **A influência da OCDE nas políticas públicas de educação em Portugal**. 2014. 266 f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/8434>. Acesso em: 03 abr. 2017.

LIMA, Licínio C. Elementos de análise organizacional das políticas e práticas de avaliação escolar. *In*: WERLE, Flávia O. C. (org.). **Avaliação em larga escala**: questões polêmicas. Brasília, DF: Liber Livros, 2012. p. 15-38.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. Introdução. *In*: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). **Administração pública**: coletânea. Tradução de Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Unesp; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 15-29.

RAMOS, Géssica Priscila; ROTHEN, José Carlos; FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan. Mecanismos de avaliação e regulação da Universidade Federal Brasileira no REUNI. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 6, p. 1-25, 2020.

RAMOS, Géssica Priscila; SILVEIRA, Ana Paula; MARTINS, Priscila de Paulo Uliam. Entre convergências, conveniências e impactos: uma análise comparativa dos PDI 2004 e 2013 da UFSCAR com base no REUNI. **Comunicações**, Piracicaba, v. 27, n. 3, p. 199-215, set./dez. 2020.

SÁ, Virginio. A (auto)avaliação das escolas: “virtudes” e “efeitos colaterais”. **Ensaio**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 62, p. 87-108, jan./mar. 2009.

SILVEIRA, Ana Paula. **REUNI**: senta que lá vem história. 2015. 223f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000962294&fd=y>. Acesso em: 11 fev. 2020.

TOONEN, Theo A. J. Reforma Administrativa: analítica. *In*: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). **Administração pública**: coletânea. Tradução de Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: Unesp; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 473-490.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Formulário de apresentação de proposta**. São Carlos: UFSCar, 2007. Disponível em: <http://www.reuni.ufscar.br/apresentacao-de-propostas-reuni>. Acesso em: 13 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Plano de desenvolvimento institucional**. São Carlos: UFSCar, 2004. Disponível em: <http://www.pdi.ufscar.br/documentos/plano-de-desenvolvimento-institucional-da-ufscar-.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Plano de desenvolvimento institucional**. São Carlos: UFSCar, 2014. Disponível em: <http://www.pdi.ufscar.br/diretrizes-gerais-especificas-e-para-gestao-do-espaco-fisico>. Acesso em: 20 nov. 2019.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2007**. São Carlos, 2008, 162 p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2008**. São Carlos, 2009, 230 p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2010**. São Carlos, 2011a, 222 p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2012**. São Carlos, 2013a, 269p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividadesUFSCar>. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2015**. São Carlos, 2016, 365 p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório anual de atividades 2016**. São Carlos, 2017, 365 p. Disponível em: <http://www.spdi.ufscar.br/documentos/Anos-anteriores/relatorio-de-atividades>. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório de gestão do exercício 2009**. São Carlos, 2010, 310 p. Disponível em: [http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio\\_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2009.pdf](http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2009.pdf). Acesso em: 02 abr. 2019.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório de gestão do exercício 2010**. São Carlos, 2011b, 295 p. Disponível em: [http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio\\_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2010.pdf](http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2010.pdf). Acesso em: 02 abr. 2019.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório de gestão do exercício 2011**. São Carlos, 2012, 341 p. Disponível em: [http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio\\_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2011.pdf](http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2011.pdf) Acesso em: 03 abr. 2019. Acesso em: 22 out. 2018.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório de gestão do exercício 2012**. São Carlos, 2013b, 431 p. Disponível em: [http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio\\_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2012.pdf](http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2012.pdf). Acesso em: 02 abr. 2019.

UFSCar. Universidade Federal de São Carlos. **Relatório de gestão do exercício 2017**. São Carlos, 2018. 221 p. Disponível em: [http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio\\_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2017](http://www.spdi.ufscar.br/documentos/relatorio_contas/relatorio-de-prestacao-de-contas-2017). Acesso em: 03 mar. 2019.

*Submetido em: 09.06.2020*

*Revisões em: 11.05.2021*

*Aprovado em: 23.06.2021*

**José Carlos Rothen** é doutor em educação pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP) com pós-doutorado pela Université de Strasbourg (UNISTRA). Professor do Departamento de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

**Géssica Priscila Ramos** é doutora em educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professora do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

**Regilson Maciel Borges** é doutor em educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com pós-doutorado pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Professor do Departamento de Gestão Educacional, Teorias e Práticas de Ensino e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

**Ana Paula Silveira** é mestra em ciências sociais pela Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

**Maria Cristina da Silveira Galan Fernandes** é doutora em educação escolar pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) com pós-doutorado pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora do Departamento de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).