



**COPPE/UFRJ**

O PLANEJAMENTO DE NOVAS ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS – O CASO  
DA INTERIORIZAÇÃO DA UFRJ EM MACAÉ

Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Rio de Janeiro  
Outubro de 2009

O PLANEJAMENTO DE NOVAS ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS – O CASO  
DA INTERIORIZAÇÃO DA UFRJ EM MACAÉ

Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Michel Jean-Marie Thiollent, D.Sc.

---

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

---

Prof. Sidney Lianza, D.Sc.

---

Profa. Laura Tavares Ribeiro Soares, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

OUTUBRO DE 2009

Nepomuceno, Vicente

Planejamento de Novas Estruturas Universitárias/  
Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira. – Rio de  
Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

X, 132 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Michel Jean-Marie Thiollent

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de  
Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 123-127.

1. Planejamento. 2. Estratégia 3. Universidade 4.UFRJ  
5. Macaé I. Thiollent, Michel. II. Universidade Federal do  
Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de  
Produção. III. Título

“Ela está no horizonte – diz Fernando  
Birri – Me aproximo dois passos, ela  
se afasta dois passos. Caminho dez  
passos e o horizonte corre dez passos.

Por mais que eu caminhe, jamais  
alcançarei. Para que serve a utopia?

Serve para isso: para caminhar.”

Eduardo Galeano – Janela sobre a  
utopia – Palavras andantes

## AGRADECIMENTOS

São muitos os agradecimentos a serem feitos, e com certeza não será possível agradecer a todos que contribuíram com esse trabalho nessas páginas.

Primeiramente à minha companheira Clarisse Pimentel a quem devo muito, por ter me dado todo o carinho e pela paciência para enfrentar comigo esse longo inverno. Tenho certeza que sem ela e esse amor essa dissertação não seria possível.

À minha família, que anda numa fase tão estudiosa de mestrando, doutorando e pós-doutorando. Um agradecimento pela minha preciosa formação, conquistada por todos nós juntos num processo de muito amor e respeito. Ao meu irmão Maurício que me apóia incondicionalmente. E a quem recorri em horas duras para leituras em conjunto e apresentações prévias. Ao meu pai pelo estímulo. À minha mãe pelo pragmatismo e à minha irmãzinha Ritinha pelo olhar crítico e decisivo com que combate o mundo.

Aos companheiros do SOLTEC, que me permitiram me ausentar por um longo tempo e seguraram os pepinos, para que eu pudesse concluir essa etapa. Ao professor Sidney Lianza pela coerência e delicadeza com que olha o mundo, um exemplo a quem recorro sempre nas dúvidas sobre os caminhos que devo tomar, e pelas importantes conversas com sopa de beterraba lá em casa. À Vera Maciel, minha grande professora, com quem não paro de aprender e espero não parar se ela deixar. À Helô, por manter a minha motivação com o meu tema. À Sandra pela juventude e beleza. Aos jovens companheiros Flávio, Felipe, Celso, Fernanda, por nossas longas conversas e com quem compartilho as minhas angústias e que juntos sonhamos uma outra engenharia, a eles devo uma amizade inesquecível que muito me fortalece. À Claudinha amiga das spicy girls. AO do movimento. Sandro da gestão. KK da força, Regina incansável. E aos bolsistas que insistem e querem desaprender conosco.

Aos companheiros da PAPESCA, pelas nossas longas reuniões junto com a comunidade dos pescadores de Macaé. Onde juntos aprendemos e construímos uma bonita forma de intervir e de pensar uma outra forma de desenvolvimento regional para Macaé. Ao Professor Alexandre Azevedo do Nupem pelo seu desejo contagiante de saber mais.

Aos companheiros do Colégio de Pescadores, com quem tive o prazer de batalhar junto por uma outra forma de intervenção da Universidade em Macaé. Ao professor Fernando Amorim, pela insistência e força com que luta e pela amizade e respeito, a ele devo muito da escolha desse tema pelas nossas longas conversas voltando de Macaé onde aprendi muito sobre a história de nossa universidade. Aos grandes amigos Paulo Paraná e Bruna Lombardo, pelo carinho. Ao professor Jose Cubero pela calma revolucionária e à professora Eleonora Ziller pela empolgação como forma de tocar pra frente. E aos demais professores e alunos do Colégio com quem aprendi muito e que juntos experimentamos uma outra forma de pensar o ensino-aprendizagem.

Aos companheiros do círculo de estudos e orientações, pelas longas reuniões em que trocamos nossas diferentes experiências em nossos projetos de pesquisa. Ao mestre Thiollent, por colocar meu pé no chão e me ajudar a sustentar minhas idéias em bases fortes. Ao Marcio Piratello, pela surpresa de nos conhecermos, à Ana, pelo entusiasmo

explosivo, à Tati pela seriedade maternal, ao Anderson pela perspicácia e ao Judson pela poesia.

Ao meu sogro Carlos Arthur pela tão importante leitura em um momento inicial da dissertação que muito me ajudou e motivou.

Aos inúmeros funcionários da UFRJ que contribuíram por esse trabalho. Entre eles, meu amigo Seu Silva, companheiro de longa data em conversas e carinhos no corredor. À Roberta e Pedrinho pela sempre gentil atenção. Assim como os demais professores dessa universidade tão importantes para a minha formação. Em especial ao professor Walter Suemitsu com quem sempre aprendo muito mais com gestos do que com palavras. E ao professor Antonio Cláudio Gomes de Souza, a quem admiro muito pela sua enorme humildade.

Aos entrevistados pela disponibilidade e interesse a quem peço que me desculpem por algum desentendimento que possa ter ocorrido.

No mais, nada como transcender e agradecer à longa conversa da humanidade onde coisas bonitas ficam com aprendizados e contradições passando de geração em geração, onde alguns equívocos vão permanecendo a muitos anos e por isso sendo combatidos por uma luta antiga contínua por um mundo melhor.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## O PLANEJAMENTO DE NOVAS ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS – O CASO DA INTERIORIZAÇÃO DA UFRJ EM MACAÉ

Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira

Outubro/2009

Orientadores: Michel Jean-Marie Thiollent

Programa: Engenharia de Produção

Neste estudo foi feita uma análise do processo de interiorização da UFRJ em Macaé. Para tanto, buscou-se: sistematizar a forma como foi decidida a criação do campus da UFRJ em Macaé; identificar o planejamento e as estratégias utilizadas na implementação; verificar os modelos de universidade que estão sendo pensados no discurso dos dirigentes universitários envolvidos no processo; e apresentar algumas dificuldades iniciais encontradas no processo de interiorização. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado um método qualitativo, tendo como fonte principal de análise as entrevistas realizadas com os atores envolvidos, direta e indiretamente, com a interiorização da UFRJ em Macaé. O resultado das entrevistas permitiu construir uma análise de como ocorreu o processo de interiorização até o segundo semestre de 2009, e identificar as diretrizes estruturais que estão sendo pensadas para implementação do novo campus.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

PLANNING NEW UNIVERSITY STRUCTURES – THE CASE STUDY OF THE  
CREATION OF UFRJ’S NEW CAMPUS IN MACAÉ

Vicente Aguilar Nepomuceno de Oliveira

Outubro /2009

Advisors: Michel Jean-Marie Thiollent

Department: Production Engineering

This study describes the creation of UFRJ’s campus in Macaé. For that, systematizes how happened the decision of creating the new campus; Identifies the planning and the strategies utilized for the implementation; Verifies the models of university that are being discussed by the university managers involved in this process, as well as presents some initial difficulties found at this moment. The methodology utilized in that research was qualitative with semi-structured interviews with actors involved with UFRJ’s decision. It was made 18 interviews. The result of the interviews permitted to describe how has occurred the creation of UFRJ’s campus in Macaé until the second semester of 2009.



## ÍNDICE

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>1.</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b> .....   | 1  |
| <b>2.</b>   | <b>ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA</b> .....   | 6  |
| <b>2.1.</b> | <b>A criação das Universidades</b> .....  | 6  |
| <b>2.2.</b> | <b>A década de 30 e as “primeiras” Universidades</b> .....                                  | 7  |
| 2.2.1.      | A USP e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras .....                                   | 7  |
| 2.2.2.      | A UDF e as Instituições Complementares.....   | 8  |
| <b>2.3.</b> | <b>A Universidade de Brasília (UnB)</b> .....   | 10 |
| <b>2.4.</b> | <b>Articulação Universidade - Empresa</b> .....   | 14 |
| <b>2.5.</b> | <b>O REUNI</b> .....  | 16 |
| <b>2.6.</b> | <b>A Dificuldade de Mudança na Estrutura Universitária</b> .....                            | 17 |
| <b>2.7.</b> | <b>Considerações Finais</b> .....   | 20 |
| <b>3.</b>   | <b>PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES</b> .....                                    | 23 |
| <b>3.1.</b> | <b>Estratégia na Universidade</b> .....   | 24 |
| <b>3.2.</b> | <b>O ato de planejar</b> .....  | 28 |
| <b>3.3.</b> | <b>Planejamento nas Universidades</b> .....   | 29 |
| 3.3.1.      | O Planejamento Formal .....   | 30 |
| 3.3.2.      | Planejamento Estratégico Corporativo nas Universidades.....                                 | 30 |
| 3.3.3.      | O Planejamento Estratégico Situacional (PES).....   | 31 |
| 3.3.4.      | Planejamento versus Improvisação; Análise versus Síntese; Emergente versus Deliberado. .... | 33 |
| <b>3.4.</b> | <b>Gestão Estratégica da Universidade</b> .....   | 34 |
| 3.4.1.      | Processo Decisório nas Universidades .....  | 34 |
| 3.4.2.      | Modelos de Governança .....   | 37 |
| <b>3.5.</b> | <b>Organização versus Instituição Social</b> .....  | 38 |
| <b>3.6.</b> | <b>Considerações Finais</b> .....   | 40 |
| <b>4.</b>   | <b>METODOLOGIA</b> .....  | 42 |
| <b>4.1.</b> | <b>Objetivo da Pesquisa</b> .....   | 42 |
| <b>4.2.</b> | <b>Questão de Pesquisa</b> .....  | 42 |
| <b>4.3.</b> | <b>Pesquisa Qualitativa</b> .....   | 42 |
| <b>4.4.</b> | <b>Análise dos Dados</b> .....  | 44 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 4.5.   | <b>Limitações da Pesquisa</b> .....                                      | 46  |
| 5.     | <b>INTERIORIZAÇÃO DA UFRJ EM MACAÉ</b> .....                             | 48  |
| 5.1.   | <b>A atual interiorização das Universidades Federais no Brasil</b> ..... | 48  |
| 5.2.   | <b>A UFRJ</b> .....  | 49  |
| 5.2.1. | A estrutura da UFRJ .....  | 50  |
| 5.2.2. | O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ - PDI .....             | 53  |
| 5.2.3. | Plano de Reestruturação e Expansão – PRE.....                            | 54  |
| 5.3.   | <b>O histórico da interiorização da UFRJ em Macaé</b> .....              | 56  |
| 5.4.   | <b>A UFRJ em Macaé</b> .....   | 58  |
| 6.     | <b>ANÁLISE DAS ENTREVISTAS</b> .....                                     | 61  |
| 6.1.   | <b>Decisão</b> .....   | 61  |
| 6.2.   | <b>Implementação</b> .....   | 79  |
| 6.3.   | <b>Universidade</b> .....  | 93  |
| 6.4.   | <b>Dificuldades</b> .....  | 103 |
| 7.     | <b>CONCLUSÃO</b> .....   | 114 |
| 7.1.   | <b>Questões para o futuro</b> .....                                      | 118 |
| 7.2.   | <b>Pesquisas futuras</b> .....   | 121 |
| 7.3.   | <b>Considerações</b> .....   | 122 |
| 8.     | <b>BIBLIOGRAFIA</b> .....  | 123 |
|        | <b>APÊNDICE 1 - Roteiros das Entrevistas</b> .....                       | 128 |

## 1. INTRODUÇÃO

“ dois princípios inspiraram a criação da Universidade do Brasil, nos moldes que foi estruturada: o primeiro, ela terá a função de fixar o padrão do ensino superior em todo o País; o segundo princípio, é ser a UB uma instituição de significação nacional e não local” (CAPANEMA apud FÁVERO, 2000, p.54).

A frase proferida pelo então ministro Gustavo Capanema no final da década de 30 reforça uma visão presente ainda hoje na UFRJ. Uma instituição voltada para os grandes projetos nacionais e pesquisas internacionais, e não locais. Porém, no ano de 2006, a UFRJ aprovou a criação de um curso de biologia em Macaé, o que representou a institucionalização de uma ação que vinha sendo desenvolvida por alguns grupos da universidade com projetos de pesquisa e extensão na região. Hoje, a UFRJ possui um campus em Macaé aprovado em seu estatuto, que oferece os cursos de licenciatura em Química e Biologia, e os cursos de Farmácia, Medicina, Nutrição e Enfermagem.

A interiorização da UFRJ em Macaé ocorre em um momento histórico em que estão sendo criados novos *campi* e novas universidades federais em cidades do interior<sup>1</sup> em todo o Brasil. Entre as novas universidades vale mencionar algumas: Universidade Federal do Vale de São Francisco, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Universidade Federal dos Pampas, Universidade Federal do ABC. Numa análise rápida das novas universidades criadas, pode-se perceber uma mudança em relação às antigas universidades federais: a referência territorial.

Esse movimento de criação de Unidades e Universidades no interior representa uma mudança de perspectiva das universidades federais localizadas nas capitais de cada estado e voltadas para as grandes questões nacionais. O interesse das universidades em se voltar para questões regionais não resolve, porém, todas as suas contradições. Aliado a esse movimento existe uma intenção de alteração das estruturas das universidades federais.

A estrutura da universidade será entendida nesse estudo como: “*o conjunto e a integração dos órgãos e procedimentos através dos quais as universidades*

---

<sup>1</sup> O termo interiorização se referirá nesse estudo à criação de universidades em cidades que não sejam as capitais dos estados.

*desempenham as suas funções.*” (RIBEIRO, 1975, p.47). Com atenção tanto aos seus componentes como às suas conexões criando sistemas padronizados para atingir certos fins. Exemplos: órgãos, colegiados, decanatos, reitorado, secretarias, cátedras institutos, escolas. Assim como: matrícula, currículo, papéis de estudantes e professores. E mais que isso, as articulações desses componentes e suas conexões com os objetivos da sociedade atuando como motor ou freio para a sua alteração (RIBEIRO, 1975).

No entanto, já houveram outras tentativas de transformação da estrutura universitária que não foram concretizadas. Como mostra a definição acima, uma mudança na estrutura pode representar inovações políticas e ideológicas que não são fáceis de realizar. Porém, nem todas as mudanças estruturais têm esse objetivo, e podem ser também modernizações que mantêm a universidade exercendo o seu papel mais comum na sociedade:

*“uma peça do dispositivo geral de domínio pelo qual a classe dominante exerce controle social, particularmente no terreno ideológico, sobre a totalidade do país.”* (VIEIRA PINTO, 1986, p.19).

No entanto, a diferença da instituição universitária está justamente na sua possibilidade de operar tanto como um fator de transformação social ou como mantenedora do *status quo*. Sua legitimidade está relacionada à sua autonomia, o que lhe permite questionar a sociedade de classes em que está inserida (CHAUÍ, 2000) e questionar a si mesma e se repensar continuamente (FÁVERO, 1980).

A Universidade Federal do Rio de Janeiro se mostrou interessada em reformular a sua estrutura universitária no novo campus da UFRJ em Macaé. O discurso dos dirigentes envolvidos com o processo de interiorização, como veremos a seguir, deixa a entender essa intenção.

É importante reforçar que nesse estudo, a proposta de reestruturação atual das universidades, e da UFRJ, não será entendida, a priori, como uma proposta de mudança para que a universidade passe funcionar como motor da transformação social ou como questionadora da sociedade de classes. Ao final desse estudo se pretende ter uma maior clareza a respeito das propostas existentes na UFRJ para o campus de Macaé.

A principal motivação para a realização dessa pesquisa foi verificar a possibilidade de se planejar em Macaé um outro modelo de universidade e/ou a possibilidade de construir outra universidade a partir da experiência de Macaé.

O pesquisador teve a oportunidade e o prazer de participar da atuação da UFRJ em Macaé desde 2004, quando ainda era estudante de graduação. Essa participação

começou pela atuação no projeto de extensão Pesquisa Ação na Cadeia Produtiva da Pesca em Macaé (PAPESCA), e, em 2006, como professor do Colégio de Pescadores de Macaé. Ambas as experiências, ainda no final da graduação, mostraram outras possibilidades de intervenção da Universidade e outra forma de compreendê-la: em contato com as populações locais, estimulando a sua organização e identificando os seus problemas para que as pesquisas desenvolvidas fossem elaboradas visando uma forma de ação planejada junto com essas pessoas<sup>2</sup>.

A explicitação desse envolvimento com o caso da UFRJ em Macaé é fundamental para que fique claro o ponto de vista a partir do qual foi construída esta pesquisa, pois conforme mencionam Vasconcelos (2002) e Creswell (2007) é impossível descolar o pesquisador da sua análise dos dados, e da sua visão de mundo. A motivação em sonhar outra universidade é fundamental para entender esta pesquisa.

Na interação com o Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ, buscou-se contribuir com esse campo de pesquisa através da identificação de como as ferramentas e conceitos utilizados nessa área podem ser úteis ao planejamento de novas estruturas universitárias, tendo em vista a dificuldade de se alterar e propor novos modelos para a universidade.

A sistematização dos dados referentes à interiorização da UFRJ em seu momento inicial de implantação do campus, pode contribuir com futuras pesquisas nessa área, pois esses podem auxiliar a explicar os possíveis sucessos e fracassos na criação de uma nova estrutura universitária em Macaé.

Além disso, pretende-se verificar a utilidade dos conceitos de planejamento e estratégia para as novas estruturas universitárias. O entendimento desses conceitos e do caso da interiorização da UFRJ permitirá validar essas teorias sob o olhar da gestão universitária.

A análise desse caso pode permitir ainda identificar eventuais dificuldades desse momento, para que se possa corrigir os rumos e garantir a consolidação de um novo projeto de universidade em Macaé.

Como a interiorização da UFRJ em Macaé está em um momento inicial e ainda não é possível identificar seus resultados, o que se pretende responder é:

### **Como está ocorrendo o processo de interiorização da UFRJ em Macaé?**

---

<sup>2</sup> Deve-se destacar o importante papel da participação do pesquisador nos projetos de extensão para essa pesquisa.

Em função da amplitude a que se pode chegar com essa questão, buscou-se melhor defini-la através da elaboração de quatro subquestões:

1. Como ocorreu a decisão de interiorizar?
2. Como está sendo implementada a UFRJ em Macaé?
3. Qual o projeto de Universidade está sendo pensado para Macaé?
4. Quais dificuldades foram encontradas nesse processo?

Por se tratarem de questões amplas em um estudo exploratório, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os professores envolvidos no processo de criação dos cursos da UFRJ em Macaé. Os resultados das entrevistas serão classificados em temas que ajudem a responder às perguntas acima.

Para responder a essas questões a pesquisa foi dividida em cinco capítulos.

No capítulo 1, serão apresentadas algumas características dos modelos da Universidade do Distrito Federal (UDF) e da Universidade de Brasília (UnB), importantes para compreender a estrutura universitária brasileira. Em seguida, serão mencionadas algumas questões colocadas na década de 90, para que depois se apresente algumas propostas do Programa de Reestruturação e Expansão (REUNI) hoje em pauta no meio universitário. Ao final do capítulo, serão discutidas as dificuldades de se modificar a estrutura universitária.

No capítulo 2, serão apresentados os conceitos de planejamento e estratégia e os seus usos nas universidades. Esses conceitos trarão um outro debate acerca do planejamento, do improvisado, da estratégia deliberada e da estratégia emergente. Em seguida, serão mencionados alguns modelos que descrevem o processo decisório nas Universidades.

No capítulo 3, será apresentada a metodologia utilizada neste estudo. As pessoas entrevistadas e o método de análise das entrevistas. Por último, serão mencionadas as limitações dessa pesquisa.

No capítulo 4, será apresentado o caso da interiorização da UFRJ em Macaé. Primeiro, serão mencionados alguns dados sobre a interiorização das universidades no Brasil. Em seguida, será verificado como esse cenário influenciou a UFRJ e em específico a interiorização para Macaé a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Reestruturação e Expansão (PRE). Será apresentado um breve histórico da interiorização da UFRJ a partir das informações obtidas nas

entrevistas realizadas. Por último, será descrita a infraestrutura utilizada pela UFRJ atualmente em Macaé.

Os resultados das entrevistas serão analisados no quinto capítulo e serão apresentados em quatro seções: Decisão, Implementação, Universidade e Dificuldades. Em cada seção serão identificados os temas mais comuns nas entrevistas, analisando os pontos onde houve certa convergência, que permitem explicar cada uma das subquestões mencionadas acima em relação a cada uma das quatro seções.

Na conclusão, serão resumidos os resultados e analisada a questão central da dissertação. Serão levantadas possibilidades de pesquisas futuras e algumas questões para o futuro da Universidade na região.

## 2. ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA

“Me colaram no tempo, me puseram  
uma alma viva e um corpo desconjuntado. Estou  
limitado ao norte pelos sentidos, ao sul pelo medo,  
a leste pelo Apóstolo São Paulo, a oeste pela minha educação”.  
O Mapa – Murilo Mendes

Para entender as novas propostas colocadas em discussão para UFRJ em Macaé, faremos uma retrospectiva dos diferentes modelos universitários considerados de maior destaque na trajetória da universidade brasileira. Nessa revisão serão discutidas as diferentes estruturas planejadas para a mudança da universidade e seus resultados, para que não se cometa os mesmo erros. No entanto, não serão apresentadas em detalhes todas as características das estruturas propostas, e sim alguns pontos de cada modelo considerados de maior relevância para se entender o caso de Macaé. **Além disso, não serão descritos os contextos históricos de cada período com detalhes, apesar da sua importância para entender os diferentes modelos, por não ser o objetivo dessa dissertação.**

Na primeira seção deste capítulo serão descritas as mudanças propostas pela Universidade do Distrito Federal (UDF) e pela Universidade de São Paulo (USP), na década de 30. Mais adiante será analisado o modelo da Universidade de Brasília (UnB) que trouxe grande influência para a década de 60 e que acabou por definir a estrutura universitária atual. Em seguida, serão mencionadas algumas mudanças propostas na década de 90, onde a discussão sobre a indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão é desmontada. E, ao final do capítulo, será descrito de forma superficial o momento atual, com uma análise sucinta sobre o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Brasileiras – o REUNI.

### 2.1. A criação das Universidades

O ensino superior no Brasil não começa com a criação de universidades. A partir de 1808, foram criadas escolas superiores que pretendiam ser, além de um espaço de formação profissional, um espaço para formular a cultura nacional (TEIXEIRA, 2005). No entanto, as escolas profissionais estavam organizadas com ensino em tempo parcial e métodos voltados para a prática profissional. Essa forma de organização não permitia



que as escolas fossem um espaço para formular a cultura da nação. Era uma solução substitutiva, não tinha adequação entre os fins e os meios (TEIXEIRA, 2005).

A criação das escolas pretendia trazer para o Brasil a formação de nível superior que antes só poderia ocorrer na Universidade de Coimbra. Porém, para Anísio Teixeira (2005a), a criação de escolas superiores só piorou a questão, pois os brasileiros que nelas passaram a estudar não tinham mais contato com a forma como eram elaborados os estudos e a cultura. Tinham contato apenas com o produto final pronto, que chegava de forma acrítica através dos livros e outros meios. A alienação se tornou maior, e a capacidade de produzir a própria cultura ainda mais distante. (TEIXEIRA, 2005)

A criação das universidades, um século mais tarde, não representou uma ruptura com a forma de organização das escolas profissionais. As universidades foram criadas pela justaposição de escolas, através de uma figura jurídica que apenas representava uma constituição simbólica. Esse fato gerou uma grande dificuldade de interação entre as escolas e diferentes áreas de conhecimento. Foi uma mudança sem grandes alterações.

## **2.2. A década de 30 e as “primeiras” Universidades**

*“Como aceitar que se tenha perdido todo o século XIX e cerca de um terço do século XX para somente ser possível em 1934 e 1935 as primeiras universidades brasileiras com a Universidade do Distrito Federal e a Universidade de São Paulo”. (TEIXEIRA, 2005, p.173)*

Nesse trecho, Anísio Teixeira deixa claro que as primeiras universidades brasileiras não foram nem a Universidade do Rio de Janeiro e nem a de Minas Gerais. Essas eram junções de escolas profissionais, não universidades. As primeiras universidades brasileiras formuladas foram a USP e a UDF.

### **2.2.1. A USP e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras**

A Universidade de São Paulo (USP) foi criada a partir da incorporação de várias escolas já existentes em São Paulo. A essas escolas foram somadas mais duas faculdades: a Faculdade de Educação e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Na USP, a Faculdade de Educação seria o centro de formação de professores. Já a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras teria um papel de destaque, pois faria a

formação básica para todos os estudantes das outras escolas, onde eles se preparariam para as faculdades profissionais.

Essa estratégia visava integrar as diversas escolas e promover o saber superior livre e desinteressado<sup>3</sup>. A estratégia, porém, não deu certo. As escolas tradicionais que foram incorporadas não quiseram perder parte de seus currículos para a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. A Faculdade de Educação se fundiu, então, na de Filosofia, Ciências e Letras para a formação de professores para o ensino secundário, tornando-se, assim, mais uma escola superior isolada (CUNHA, 1986; TEIXEIRA, 2005).

Oliven (2002) destaca que foi pequena a demanda da elite paulista pelos outros cursos criados. Essa elite continuava preferindo os cursos de engenharia, medicina e direito, ainda que os outros cursos contassem com um grande contingente de professores estrangeiros. Depois da década de 40, esses novos cursos passaram a ser frequentados por mulheres que desejavam dedicar-se ao magistério de nível médio.

### **2.2.2. A UDF e as Instituições Complementares**

A Universidade do Distrito Federal foi formada pela reunião do Instituto de Educação, já existente, com o Instituto de Artes, recém criado, somados às novas escolas criadas para a constituição da universidade. A UDF era composta por:

*“a) Instituto de Educação; b) Escola de Ciências; c) Escola de Economia e Direito, d) Escola de Filosofia e Letras, e) Instituto de Artes, f) Instituições complementares para experimentação pedagógica e prática de ensino pesquisa e difusão cultural”.*  
(BRASIL, 1935)

Além disso, foram propostos cursos novos para o ensino superior brasileiro: administração e orientação escolares, auxiliares de medicina e técnicas de laboratório, diplomacia, estatística, serviço social, jornalismo e publicidade, biblioteconomia, arquivos e museus, cinema, arquitetura paisagística. (CUNHA, 1986)

O modelo proposto pela UDF tinha na Faculdade de Educação um papel central. Nesse modelo, a Faculdade de Educação realizaria a ligação da universidade com as outras etapas da formação dos cidadãos, e isso seria feito também por institutos complementares. Seriam seis escolas de aplicação da universidade para cada um dos níveis de ensino, sendo duas escolas experimentais. Além dessas instituições, destacam-

---

<sup>3</sup> Livre e desinteressado, faz referência oposta ao saber profissional utilitário no mal sentido do termo.

se a Escola-Rádio, a Biblioteca Central da Educação, e os laboratórios e clínicas dos hospitais do distrito federal.

As escolas de economia e direito teriam a função de pesquisar e documentar os problemas nacionais de interesse do Estado. A Escola de Ciências a de formar pesquisadores e “aperfeiçoar-lhes a cultura especializada”.

Na filosofia de seu idealizador, Fernando de Azevedo, a USP foi criada para ser um espaço de formação das elites. Já a UDF tinha o intuito de ser um centro de resistência democrática, e seu idealizador, Anísio Teixeira, mencionou em discurso que as escolas eram mais importantes que as universidades para a construção da democracia. (CUNHA, 1986)

No entanto, a UDF enfrentou resistências do governo desde antes de sua fundação, e foi extinta sob a alegação de que não se enquadrava no estatuto das universidades de 1931, que será analisado a seguir (CUNHA, 1986). Fávero (1980) analisa o caso da UDF e constata que, por mais avançada que seja a concepção de uma instituição universitária, esta não tem como mudar sozinha para atender as camadas populares e as necessidades nacionais. No caso da UDF, ela se apresentou como um problema para a velha ordem do poder.

### **Considerações**

Apesar de anterior à UDF e à USP, é o Estatuto de 1931 que define a política que vigorou para as universidades brasileiras, com a chegada do Estado Novo, em 1937, depois da fundação da USP e da UDF. No estatuto:

*“A administração de todas as universidades seria composta de institutos de ensino (pelo menos três dentre os seguintes: direito, medicina, engenharia, educação ciências e letras), encimados por uma administração central, embora os institutos pudessem manter autonomia jurídica”. (CUNHA, 1986, p.295)*

O trecho do Estatuto das Universidades reafirma a instituição como justaposição das escolas isoladas, e mantém a posição dos professores catedráticos, um para cada cadeira, como forma de organização das disciplinas nas escolas. Por isso, a universidade fica sendo entendida como uma instituição de ensino, um aparelho do estado, hierarquizada, sinônimo de distanciamento social, rígida, elitista e fonte de poder. (FÁVERO, 1980)

Apesar de não ter conseguido modificar a concepção de universidade como escolas isoladas, o movimento criado na década de 30 pela UDF e pela USP acabou por influenciar a política nacional, pois as reformas que seguiram buscaram inserir a pesquisa como uma questão importante para as universidades no Brasil.

### **2.3. A Universidade de Brasília (UnB)**

A transferência da capital, do Rio de Janeiro para Brasília, inspira a criação da UnB, primeira universidade do país estabelecida sem ser pela reunião de escolas existentes, e tendo o objetivo de desenvolver tecnologias nacionais para o projeto desenvolvimentista do país. (OLIVEN, 2002)

Darcy Ribeiro, Anísio Teixeira e uma série de intelectuais brasileiros planejaram a criação da UnB. Eles pretendiam criar uma estrutura organizacional que permitisse às universidades aumentar a expansão de matrículas e integrar as escolas isoladas, criando assim condições para se pensar a cultura nacional e o desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas.

A UnB foi fundada através da Lei 3998, aprovada em dezembro de 1961, mas a descrição de seu funcionamento e objetivos estão em seu estatuto. A Universidade de Brasília deveria ter seu estatuto colocado em prática num prazo de 10 anos, sendo que os dois primeiros seriam para o preparo dos professores, o que, por pressões políticas para que os cursos se iniciassem logo, acabou não ocorrendo. (ALENCAR, 1975).

A grande inovação da Universidade de Brasília está em sua estrutura. Um sistema duplo e integrado entre os Institutos Centrais e as Faculdades, além das Unidades Complementares. Na Universidade de Brasília as unidades estavam dispostas da seguinte forma: (ALENCAR, 1975)

- Institutos Centrais (Art.9)
  - Matemática, Química, Física, Biologia, Geociências, Ciências Humanas, Letras e Artes.
- Faculdades (Art.11)
  - Ciências Políticas e Sociais:
    - Escola de Direito, Escola de Administração e Finanças, Escola de Economia Aplicada...
  - Educação:
    - Escola Normal Superior, Escola de Educação...
  - Ciências Médicas:

- Escola de Medicina, Escola de Farmácia,...
  - Ciências Agrárias:
    - Escola de Agronomia , Escola de Veterinária e Zootecnia,
    - ...
  - Tecnologia:
    - Escola de Engenharia Mecânica, Escola de Geologia...
  - Arquitetura e Urbanismo:
    - Escola de Artes Gráficas, Escolas de Arquitetura, ...
- Órgãos Complementares (Art. 13)
  - Biblioteca Central, Editora, Museu, Sala Magna, Estádio, Centro Militar, Casas Nacionais da Língua e da Cultura, Centro Brasileiro de Estudos Portugueses, Centro de Estudos do Português do Brasil, Instituto de Teologia Católica.

Essa nova estrutura permitiria a não duplicação das atividades de ensino de ciências básicas nas diferentes Escolas<sup>4</sup>, pois o ensino e a prática destas deveriam ocorrer nos Institutos Centrais. Além disso, nesses Institutos, todos os estudantes deveriam receber a orientação básica, fazer os dois primeiros anos da sua formação e obter um certificado. Concluída essa formação básica, o estudante poderia optar, com mais um ano de estudo, por se tornar bacharel em uma das especialidades do Instituto Central e, com mais três anos de estudo, seguir uma carreira profissional em uma das Faculdades. Além disso, com mais dois anos após o bacharel, ele poderia se tornar licenciando em alguma dessas ciências básicas. (RIBEIRO, 1975)<sup>5</sup>

As faculdades integradas teriam a mesma disponibilidade de racionalização de recursos, mas com o objetivo de desenvolver os conhecimentos das ciências aplicadas e das habilidades profissionais. (RIBEIRO, 1975).

Os órgãos complementares têm função de fazer o diálogo da universidade com a sociedade global. Além disso, prestam serviços para a comunidade universitária e são responsáveis por realizar cursos de extensão entre outras atividades. As atividades desenvolvidas pelos órgãos complementares devem ser utilizadas na formação de profissionais em integração com as faculdades. (RIBEIRO, 1975).

---

<sup>4</sup> Descreveremos apenas algumas Escolas das faculdades da UnB, presentes em seu estatuto (Art.13), para que se possa entender o funcionamento.(ALENCAR, 1975)

<sup>5</sup> Para podermos entender melhor essa estrutura, utilizamos a descrição proposta como modelo para outras universidades. Encontrada no livro a Universidade Necessária (1975), é definida como um sistema tripartido. Deve apresentar pequenas diferenças em relação ao projeto original da UnB, mas não foram percebidas grandes mudanças.

A organização básica proposta para esse modelo é o departamento (RIBEIRO, 1975). A coordenação das atividades docentes seria encargo das Escolas, que seriam congregações de cada carreira incumbidas de fixar o *curriculum* e proporcionar os serviços de secretaria para o atendimento dos alunos.

Tanto os Institutos Centrais como as Faculdades Integradas poderiam criar Centros ou programas interdisciplinares para desenvolverem atividades integradas, dependendo das necessidades enfrentadas para o desenvolvimento do país. (RIBEIRO, 1975)

Para Darcy Ribeiro (1975), a vantagem desse sistema é que o estudante poderia escolher mais tarde o que deseja fazer, identificando sua preferência ao longo do tempo. Além disso, para que possa funcionar, defende-se um sistema de tutoria onde cada professor seria responsável por um aluno, tendo este o direito de realizar uma reunião mensal com esse instrutor.

Do ponto de vista docente, a mudança para o departamento representava um grande marco, por conta da estrutura existente com os catedráticos.

*“Para que se possa fazer uma idéia do progresso que isso representa, convém fixar-se no exemplo já tantas vezes mencionado, e que pode ser aplicado a qualquer outra disciplina, do que ocorre em qualquer universidade brasileira em relação ao ensino de Química (...) [Se a universidade possui diversas faculdades superiores que necessitem de professores dessa área] isso quer dizer que tal universidade terá, pelo menos, trinta professores catedráticos de Química, cada um deles isolado em seu pequeno e, na maioria das vezes decorativo, laboratório, alguns deles dando aulas para dois ou três alunos e ainda pior, todos lutando contra todos por fundos materiais e prestígio para consegui-los”. (ALENCAR, 1975, p.289)*

Esse trecho é importante, pois permite identificar o que representava, nesse momento, a mudança dos departamentos. Ao mesmo tempo, com o passar dos anos, pôde-se perceber que os departamentos não necessariamente modificaram tanto essa estrutura; ou melhor, trouxeram novos problemas a serem superados. Mas, como a pedagogia, nas falas de Chauí (1982), nada mais é do que uma conversa com os mortos, é importante saber o que já se tentou e as possíveis causas dos fracassos sucedidos.

Conforme destaca Alencar, um dos colaboradores na implantação da UnB, muitos erros foram cometidos e muitos ainda serão; não se pode fazer algo que valha a pena sem errar. (ALENCAR, 1975)

A experiência da UnB também foi interrompida com a chegada de mais um regime autoritário. Os militares afastaram vários professores e acabaram por impedir a conclusão do planejamento de implantação da UnB.

### **Considerações**

A experiência da UnB, apesar de interrompida, acabou por influenciar várias universidades no Brasil e foi adotada pelo regime militar, que generalizou o modelo por decreto. (RIBEIRO, 1993) Os decretos 53/66 e 252/67 deixam explícito o movimento da ditadura em implementar como modelo estrutural nas universidades brasileiras o proposto para a Universidade de Brasília. É claro que nem todas as características do projeto da UnB foram adotadas<sup>6</sup>, mas os objetivos de reduzir as duplicações das unidades e de integrar as atividades de ensino e de pesquisa estão presentes. Essa questão pode ser verificada nos itens II e III do Artigo segundo da Lei 53 de 1966, que reorganiza as universidades brasileiras conforme a seguinte estrutura: “*II - O ensino e a pesquisa básicos serão concentrados em unidades que formarão um sistema comum para toda a Universidade*”. (BRASIL, 1966). O item II faz uma referência clara aos institutos centrais da UnB, enquanto o item III faz referência às faculdades integradas: “*III - O ensino de formação profissional e a pesquisa aplicada serão feitos em unidades próprias, sendo uma para cada área ou conjunto de áreas profissionais afins dentre as que se incluam no plano da Universidade.*” (BRASIL, 1966)

O decreto de 67 busca ainda implementar o departamento, porém não extingue a cátedra, o que provavelmente veio a causar uma série de confusões, conforme menciona Fávero (2000). A cátedra só foi extinta pela lei 5540 da reforma de 1968.

No entanto, o que pode ser verificado é que a adoção dos institutos e faculdades pelas universidades acabou seguindo uma linha distinta da formulada no projeto da UnB. Não se conseguiu a integração entre as escolas e nem uma nova estrutura universitária que permitisse a ampliação em grande escala do número de matrículas.

---

<sup>6</sup> O modelo aplicado pelos militares apesar de ter influências do modelo da UnB, também possuía uma série de características distintas como: focado na formação profissional e na pesquisa aplicada, uma modernização centrada na pós-graduação e na generalização do ensino superior privado. Portanto, é preciso diferenciar o modelo da UnB do modelo adotado pela ditadura militar.

Para Trindade (2004), a reforma de 68 modernizou a universidade à custa de uma intensa burocratização. A estratégia central foi um forte sistema de pós-graduação, um avanço em relação às outras ditaduras militares da América Latina que desmantelaram completamente o sistema de ensino superior. No entanto, o lado complicado desse momento foi a banalização do ensino superior privado, que cresceu descontroladamente. (TRINDADE, 2004)

#### **2.4. Articulação Universidade - Empresa<sup>7</sup>**

A proposta de governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso teve como característica trazer a educação como meta prioritária, considerada de um ponto de vista econômico e aliada a um novo estilo de desenvolvimento.<sup>8</sup> Para isso, defendia-se a aliança entre o setor público e privado, universidade e indústria, na gestão e no financiamento do sistema brasileiro de desenvolvimento científico e tecnológico. (CUNHA, 2003)

Nesse período, a atuação do Banco Mundial exerceu papel de liderança no processo de reestruturação e abertura das economias ao capital sem fronteiras. Além disso, teve grande influência na política educacional, principalmente no Brasil, promovendo a integração entre educação e produção através do binômio privatização e mercantilização da educação. (DOURADO, 2002)

Para Lessa (1999), quando se reconhece a empresa como a forma central da produção, promover sua articulação com a universidade pode gerar duas questões: o conhecimento produzido pela universidade passa a ser apropriado pela empresa privada e o objeto de estudo da universidade e a forma de acessá-lo se tornam privados.

*“A radicalidade da adoção do paradigma de mercado amesquinha a visão de Universidade, hipertrofia os argumentos utilitaristas e abre uma busca desesperada da mercadoria a ser produzida pela Universidade”. (LESSA, 1999)*

Para o governo, a rede federal de ensino superior era considerada como ineficiente, pois atendia uma pequena porcentagem dos estudantes e utilizava-se de

---

<sup>7</sup> O salto realizado da década de 60 para a década de 90, sem passar pela década de 80, ocorreu por não se ter encontrado na literatura referente à década de 80 nenhum modelo de universidade que tenha marcado esse período. No entanto as discussões desse período de democratização do país são fundamentais e por vezes pouco mencionadas. Entre elas pode-se destacar o debate sobre a democracia interna da instituição, com as eleições internas, a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, e a intensa mobilização dos professores.

<sup>8</sup> Para ter mais informações sobre as mudanças causadas na universidade pela adoção do paradigma neoliberal ver Chauí (2000)



muitos recursos. (CUNHA, 2003) Por conta disso, os decretos 2306/97 e 3860/2001 flexibilizaram a estrutura de funcionamento das instituições de ensino superior, negando a indissociabilidade entre ensino-pesquisa-extensão, conquistada na constituição de 1988 (até a década de 80, a extensão universitária aparecia como uma atividade de menor importância, de forma pouco relevante).

Essa mudança tinha o objetivo de diferenciar as universidades de pesquisa das escolas de ensino superior. (DOURADO, 2002) Foram criadas, assim, universidades para a pesquisa e, para formular a cultura nacional e as universidades escolas. As instituições de ensino superior passam a poder adotar cinco formatos diferentes: universidades; centros universitários; faculdades integradas; institutos superiores; e escolas superiores. (CUNHA, 2003)

### **Considerações**

O modelo universidade-empresa da década de 90, ao invés de se aproveitar da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, conquistada em 88, vai na direção contrária. A aproximação da universidade com as empresas, traz para dentro das universidades os problemas do setor, que ficou responsável pelo financiamento das pesquisas. A pesquisa se consolidou no Brasil, mas sob a ótica do desenvolvimento das forças produtivas, para a produção de tecnologias úteis e rentáveis para as empresas capitalistas e para a competitividade internacional.

A chamada “otimização dos recursos da universidade”, fez com que a estratégia de expansão do ensino superior sugerisse uma maior expansão das universidades escolas no setor privado, um corte drástico dos recursos das universidades públicas.

A idéia era manter apenas poucas universidades, as mais caras, talvez de elite, e mesmo assim financiadas ao máximo pela iniciativa privada. Enquanto isso, as universidades escolas, da graduação, estariam disponíveis ao restante da população, sendo, em sua maioria, particulares.

As mudanças ideológicas realizadas na década de 90 ainda não se apagaram: a privatização do por dentro, o individualismo, a competição, o isolamento, a visão empresarial,... No entanto, a Lei de Diretrizes e Bases de 96 retira o departamento como uma obrigação de ser a menor unidade administrativa do ensino superior. (FÁVERO, 2000) Esse fato, somado à indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão conquistado na década de 90, e que não se perdeu, abre espaço para outros modelos de universidade ainda não tão explorados, articulando de forma integrada ensino, pesquisa

e extensão, com uma universidade voltada para os problemas enfrentados pelas classes populares, intencionalmente pensada e planejada.<sup>9</sup>

## 2.5. O REUNI<sup>10</sup>

O chamado REUNI (Programa de reestruturação e expansão das universidades federais) foi aprovado na forma de decreto lei número 6096/2007. O objetivo do REUNI consta no artigo 1º da lei; o trecho abaixo, entretanto, é similar ao artigo, e foi retirado do documento do MEC intitulado Diretrizes do REUNI:

*“Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada a diversidade do sistema de ensino superior”. (MELLO et al., 2007 )*

As diretrizes do Programa podem ser encontradas no Art. 2º:

*“I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno; II - ampliação da mobilidade estudantil, (...); III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação (...); IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada; V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica”. (BRASIL, 2007)*

Como se pode perceber, o objetivo de expandir o número de matrículas no REUNI está aliado com um processo de reestruturação das universidades federais, incentivando a adoção de outra estrutura acadêmica, uma maior mobilidade estudantil e

---

<sup>9</sup> É importante destacar que modelos de universidades prestadoras de serviços foram desenvolvidos no período de 68, com a crise da universidade por uma maior intervenção social. O modelo proposto pelos americanos, da multidiversidade, permitia uma universidade militar, ou uma universidade de ramos da indústria, e não é disso que estamos falando. Para mais informações ver Santos (1999).

<sup>10</sup> Mais uma vez é feito um salto no tempo, da década de 90 para o REUNI sem passar por uma discussão do início do governo Lula. No entanto, no primeiro ano de governo não foi identificado, assim como para a década de 80, um grande modelo para as universidades públicas federais. O que parece estar ocorrendo o partir do REUNI, mas ainda é muito cedo para afirmar os seus resultados ou para identificar um modelo, e por isso será analisado de forma introdutória a partir das suas diretrizes.

a diversificação das modalidades de graduação, não voltadas para a graduação precoce. Esses pontos, mencionados nos itens II, III e IV, se aproximam da proposta e do objetivo apresentados pela UnB.<sup>11</sup>

Essa diversificação de modalidades de graduação proposta pela UnB era inspirada nos *colleges* americanos. Além disso, a necessidade de uma nova estrutura para a expansão foi muito mencionada por Darcy Ribeiro.

O Programa do REUNI não apresenta um modelo, apenas indica algumas diretrizes, conforme mencionado acima. Também não pode ser interpretado de forma acrítica, apesar de representar um marco em relação à política de outros governos para as universidades federais. Sguissardi (2008) ressalta que a expansão do ensino superior está ocorrendo em paralelo com uma elevada expansão do ensino privado, onde a proporção do número de matrículas no privado e no público não teve grandes alterações.

Nosso objetivo não é avaliar a política do governo federal, nem aprofundar as análises sobre as possibilidades, falhas, inovações ou acertos presentes no REUNI. O que se pretende é entender o cenário nacional no qual se insere a decisão da UFRJ, de criar um campus em Macaé, e ressaltar os indicativos do programa REUNI para a alteração da estrutura universitária, verificando sua influência na UFRJ. Apesar de ter sido breve o retrospecto, ele já possibilita elementos para se entender o caso da interiorização.

## **2.6. A Dificuldade de Mudança na Estrutura Universitária**

Apesar de serem considerados problemas importantes, a estrutura e a gestão das universidades raramente são objetos de estudo (ALMEIDA, 2001). A atual estrutura curricular brasileira também pode ser entendida como um resultado de: (UFBA, 2007)

- “a) Uma concepção fragmentadora do conhecimento, alienada da complexidade dos problemas da natureza, da sociedade, da história e da subjetividade;*
- b) Modelos de formação baseados nas universidades européias do século XIX, totalmente superados em seus contextos de origem;*

---

<sup>11</sup> Existe uma inspiração do REUNI no modelo de estrutura criado na UFBA chamado Universidade Nova, que faz fortes referências à carta de Bolonha e ao modelo americano. O projeto da Universidade Nova está centrado na criação de bacharelados interdisciplinares onde os estudantes fariam a sua formação inicial em três anos e, após essa formação, poderiam optar por realizar uma outra formação em cursos profissionais. Para mais informações ver UFBA (2007), disponível em <http://www.ich.ufjf.br/bacharelado%207.pdf>

*c) Reformas universitárias incompletas (ou frustradas), impostas pelos governos militares nas décadas de 1960-1970 e absorvidas pelas elites nacionais;*

*d) Um período de laissez faire, com abertura de mercado e desregulamentação da educação superior nos anos 1980-1990.”*

Essa estrutura traz uma série de complicações para as universidades, que podem ser identificadas por meio de dissociações em três dimensões (ALMEIDA, 2001):

1. Dissociação entre as atividades e decisões acadêmicas, e as atividades e decisões administrativas;
2. Dissociação entre as atividades de ensino, pesquisa e extensão;
3. Dissociação entre as atividades de planejamento execução e avaliação, tanto na parte acadêmica quanto administrativa, entendidas como operações estanques.

No entanto, as mudanças nessa estrutura não serão instituídas pela vontade de alguém ou de um grupo com o poder formal. A mudança depende de uma desconstrução na estrutura e nos processos de organização da universidade, assim como da alteração de valores e crenças, contrariando a tradição da cultura universitária (ALMEIDA, 2001)

Hardy & Fachin (2000) analisam as estratégias em diferentes universidades brasileiras, no final da década de 80, a partir da visão de suas lideranças. Em suas análises, em seis universidades brasileiras, os autores identificam as dificuldades de se realizar mudanças acadêmicas, principalmente nas universidades federais.

Ao analisar a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), identifica-se que a pouca vontade de vários diretores determinou a ausência de uma estratégia acadêmica para a instituição como um todo. E, por conta disso, o Reitor decide operar uma estratégia física, planejando a infra-estrutura para a realização de atividades. (HARDY & FACHIN, 2000)

No caso da Universidade Federal da Bahia (UFBA), apesar do reitor ter maior poder de decisão que na UFRGS, o sistema era difícil de manejar e os diversos grupos de interesse da instituição não permitiram que a liderança influenciasse na estratégia acadêmica. Logo, o reitor decide modificar o sistema de governo. (HARDY & FACHIN, 2000)

A Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul (PUC-RS) planejou detalhadamente a sua estratégia acadêmica, mas para os autores foi a estratégia menos

realizada das universidades estudadas (veremos no capítulo seguinte a diferença de uma estratégia planejada e emergente).

A Universidade Estadual de Maringá (UEM) decidiu planejar a sua estratégia, assim com a PUC-RS, mas nesse caso os professores se envolveram com a decisão e tiveram melhores resultados. No entanto, a estratégia acadêmica não era inovadora, e sim um estímulo ao desenvolvimento da pesquisa na instituição.

Darcy Ribeiro (1975) destaca que, mesmo com um grupo interessado em realizar a mudança, é preciso cuidado e vigilância, pois são poderosas as forças que atuam nas universidades latino-americanas. Essas forças querem levá-las para a direção da atualização histórica ou da modernização reflexa, ou seja, modernizar em reflexo das outras nações, ou nos atualizarmos na nossa condição periférica.

Para isso, é necessário que as universidades definam metas claras, projetos trabalhados, e cuidem da sua execução, garantindo que elas sigam o caminho do desenvolvimento nacional autônomo. Outra questão reforçada pelo autor é a importância de deixar clara a intenção do caminho que se quer seguir, pois nossas universidades tendem muito mais para o lado oposto, de se manterem como estão, de atuarem como freio da mudança. (RIBEIRO, 1975)

Para que se possa planejar essa mudança, é preciso mexer na estrutura das universidades e permitir novas práticas de ensino, pesquisa e extensão. Além disso, é preciso fugir de uma modernização tecnológica apenas; a mudança a ser proposta é sócio-política. (RIBEIRO, 1975):

Vieira Pinto, sobre a mudança nas universidades, diz que esta se considera a única capaz de fazer a reforma, e os seus professores os únicos habilitados. Dessa forma, o autor faz a seguinte provocação: “*é como dizer que a reforma agrária deve ser feita pelos latifundiários*”.<sup>12</sup>(VIEIRA PINTO, 1986)

Para Pinto, não se trata de mudar a forma da universidade, mas de mudar o conteúdo dela, a fim de permitir o ingresso das massas, assim como colocar a cultura da universidade a serviço dos seus interesses.<sup>13</sup> (VIEIRA PINTO, 1986)

---

<sup>12</sup> É importante lembrar que, no início de seu livro, Pinto faz duas considerações: se fala universidade como uma coisa única, mas são coisas distintas, são várias, cada qual com a sua especificidade; e diz que vai se referir aos professores como atrasados e retrógrados, e que, naquele momento histórico, essa afirmação afetará a quem deve afetar, e que os professores de visão crítica concordarão com ele.

<sup>13</sup> Para Vieira Pinto, a universidade tem que ser a universidade do povo, a universidade dos analfabetos, o que não significa que a universidade deva se compor de alunos analfabetos, mas tendo em vista que os trabalhadores são analfabetos e os camponeses analfabetos, a universidade tem que se identificar com essa realidade, para se tornar uma universidade que pertence ao povo. (VIEIRA PINTO, 1986)

*“Reforma requer mudança profunda, tanto do professor quanto do aluno, mudança que não se pode fazer nas universidades já existentes” (TEIXEIRA apud FÁVERO,2000, p.101)*

E conclui:

*“para a reforma de uma universidade já constituída e cujo professorado não se pode remover, a reforma tem de ser gradual e lenta e por setores não podendo operar a mudança global subitamente” (TEIXEIRA apud FÁVERO,2000, p.101)*

## **2.7. Considerações Finais**

A retrospectiva que realizamos nos mostrou como as universidades surgiram e como já nascem com a dificuldade de pensar e formular uma cultura nacional. A essa dificuldade foram atribuídas duas questões: a dificuldade de integração das escolas para que se possa ter um pensamento universal<sup>14</sup>, e a dificuldade de se apropriar da pesquisa, do saber não-profissional, da ciência como método. Várias propostas de reestruturação foram realizadas nesse sentido e demonstradas acima com seus erros e acertos.

A essas questões se somarão outras duas, na década de 60: dever-se-ia planejar uma estrutura que permitisse a otimização dos recursos e o aumento do número de vagas na universidade.

O modelo proposto pela UnB acabou influenciando o regime militar que se seguiu, talvez pelo fato de ser inspirado, de alguma forma, no modelo americano. O Regime acabou por tentar implementar as mudanças da universidade através dos decretos de 66, 67 e da reforma de 68, que apesar de inspirados no modelo da UnB apresentavam características muito distintas conforme mencionado anteriormente. O objetivo desses decretos era modernizar a universidade, otimizar seus recursos e aliar a produção científica com o desenvolvimento tecnológico para o crescimento econômico nacional. Essa modernização foi alcançada através da consolidação da pesquisa de ponta e renome mundial nas universidades brasileiras. Entretanto, as propostas de uma universidade aberta ao povo, integrada com os problemas da nação e atuando como

---

<sup>14</sup> “Universal não é o modo de pensar de ninguém, mas exatamente o de alguém sobre a totalidade da realidade, e quando se diz alguém significa alguém que está situado no tempo e no espaço, que pertence a tal país, a tal classe...” (Vieira Pinto, 1986)

motor da transformação social foi ficando de lado. Até porque não era objetivo da reforma<sup>15</sup>.

A indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão se consolidou como proposta na década de 80 e abriu a perspectiva para que se diminuísse o distanciamento entre teoria e prática e se aumentasse a intervenção social das universidades, assim como sua responsabilidade com o resultado do saber construído por ela. Entretanto, o que ocorreu na década de 90 foi a flexibilização das instituições e a expansão do ensino superior com as velhas escolas profissionais isoladas, principalmente através do setor privado.

Somados aos velhos desafios, a expansão e reestruturação das universidades públicas proposta pelo REUNI têm uma tarefa a cumprir na atualidade, utilizando-se dos conhecimentos já adquiridos com as tentativas anteriores.

Para se entender o processo de interiorização da UFRJ em Macaé é preciso contextualizá-lo em nosso espaço tempo. É preciso entendê-lo<sup>16</sup> como a possibilidade de construção do novo, de algo que ainda não foi feito. É a chance de se instigar mudanças na universidade para que ela possa atuar como motor de grandes transformações sociais, pautadas por uma valorização da cultura popular e pela construção de uma democracia que entenda a transformação social como intrínseca à concepção de democracia.

Só assim a Universidade Federal do Rio de Janeiro em Macaé pode ser uma mudança para a região do Norte Fluminense. E, para isso, é preciso planejar a intencionalidade política da universidade para região. Colocá-la como articuladora da população, para que possa, de fato, contribuir para o desenvolvimento social e solidário.<sup>17</sup>

No próximo capítulo discutiremos os modelos de planejamento e gestão universitários, buscando perceber como a universidade se planeja e elabora suas decisões. Pretendemos com isso entender como foi a decisão e a implementação da

---

<sup>15</sup> Ao analisar a carta de veto do presidente na lei 5540/68, encontramos na alínea g do artigo 11 um veto pela menção do termo “fator de transformação social” como uma das características da universidade. Para o regime militar essa expressão se referia a outro regime que não o democrático. E logo não deveria ser uma característica da universidade (BRASIL, 1968).

<sup>16</sup> O termo ‘é preciso entendê-lo’ foi utilizado para instigar e provocar a questão. Será analisado, com mais detalhes, no quinto capítulo como está ocorrendo a interiorização da UFRJ em Macaé, onde se poderá afirmar com maior precisão quais são as mudanças que estão sendo propostas para a estrutura universitária em Macaé.

<sup>17</sup> Desenvolvimento solidário faz aqui uma referência à concepção de desenvolvimento atrelada à Economia Solidária. Para mais informações ver Singer (2002)

universidade em Macaé, assim como quais ferramentas podem ser utilizadas para planejar a intencionalidade política que se faz necessária para a transformação social da região.



### 3. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES

“O técnico Vicente Feola levou Garrincha para o canto da concentração e explicou o que ele deveria fazer em campo. ‘Mané, você pega a bola e dribla o primeiro beque; quando chegar o segundo, você dribla também. Vai até a linha de fundo e cruza forte para trás, para o Vavá marcar’. Malicioso, Garrincha respondeu: ‘Tudo bem, seu Feola, mas o senhor já combinou com os russos?’”.

No capítulo anterior identificou-se a dificuldade das universidades para realizarem mudanças em sua estrutura. A tendência de “manter as coisas como estão” exige que as mudanças sejam planejadas e suas intenções explicitadas, caso a universidade queira mudar a sua atual condição.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro decidiu implantar um campus em Macaé. No discurso dos dirigentes, a estrutura pensada para esse campus pretende ser inovadora. Além disso, a universidade tem a intenção de atuar como um “motor” para o desenvolvimento regional. Essas mudanças podem ser entendidas como rupturas para uma universidade que tem suas pesquisas associadas aos grandes projetos nacionais. Uma atuação nacional, e não local.

Esse movimento de “sair da mesmice”, de tentar alterar o funcionamento da universidade, pode representar mudanças importantes para essa instituição no futuro. Esse capítulo fará uma revisão dos conceitos de estratégia e planejamento, que auxiliarão na explicação do caso de Macaé.

Na primeira parte será analisado o conceito de estratégia, para verificar se o termo pode ajudar a entender as mudanças pretendidas pelas universidades, em específico o caso da interiorização da UFRJ em Macaé.

Na segunda seção será discutido o conceito de planejamento e identificadas algumas técnicas que podem ser utilizadas pelas universidades. Na terceira seção será analisado o referencial teórico sobre a decisão nas universidades para que se possa verificar na análise das entrevistas, no quinto capítulo, a utilização dessa teoria de forma a explicar como ocorreu a decisão da UFRJ.

Na última seção será feita uma ponderação em relação à utilização desses referenciais para as universidades, a partir da crítica de Marilena Chauí aos modelos de

gestão que entendem a universidade como uma organização, e não como uma instituição social.

### **3.1. Estratégia na Universidade**

A definição do conceito de estratégia não é simples, pois é um termo muito utilizado no dia-a-dia, com grande variedade de usos. O termo estratégia veio do grego *strategos*, que é uma referência ao papel de um general no comando de um exército. (MINTZBERG, QUINN, 2001) Seu uso foi sendo apropriado pelas corporações e governos como forma de pensar as ações em um ambiente de incertezas em que outros atores estão envolvidos.

Carlos Matus, teórico voltado para o planejamento e técnicas de governo, em entrevista a Huertas (1996), define o que é estratégia:

*“tática é o uso dos recursos escassos na produção de uma mudança situacional, e estratégia é o uso da mudança situacional para alcançar a situação-objetivo”.* (HUERTAS, 1996)

A definição de Matus entende a estratégia como: 1 – Uma sucessão de eventos táticos em cadeia; 2 – A cada situação se ganha ou perde liberdade de ação, a estratégia é uma trajetória de situações; 3 – A eficácia da tática fica situada na eficácia da estratégia que é alcançar a situação-objetivo; 4 – É uma gradação no tempo, o que permite entender o objetivo como sendo construído ou destruído ao longo do tempo. (HUERTAS, 1996)

É importante diferenciar estratégia de tática. No entanto, muitas vezes se trata de uma diferença de perspectiva. Dentro de uma mesma organização, dependendo da unidade ou da pessoa, uma questão pode ser tática ou estratégica. As táticas podem ser curtas, adaptáveis e mutáveis, utilizadas para alcançar resultados limitados, enquanto “a estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos”. (QUINN, 2001, p.21)

Se a estratégia para uma pessoa pode ser tática para outra, então ela pode estar dispersa em uma mesma organização ou governo sob diferentes perspectivas e lugares. A definição de Mintzberg nos ajuda a esclarecer melhor essa questão. O autor propõe uma compreensão da estratégia em cinco definições: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva. (MINTZBERG, 2001a)

1. A **estratégia como plano**: essa é a visão mais comum do termo estratégia, são ações conscientemente planejadas, para lidar com uma situação;
2. A estratégia como **pretexto**: aqui o plano não é a ação em si, mas sim uma ameaça, o blefe.
3. A estratégia com **padrão**: a estratégia pode ser pretendida (como plano ou pretexto) e por conta disso pode ser realizável ou não. Logo, a compreensão de estratégia como padrão é uma compreensão da estratégia como comportamento, como consistência. Essa consistência não é necessariamente pensada ou planejada, mas sim o padrão de ações de uma organização, a maneira como ela se comporta. E assim, surge a idéia de estratégia emergente, que não foi deliberada, mas foi realizada (ver Figura 1 abaixo). Nesse sentido, o tático hoje pode se tornar estratégico amanhã.

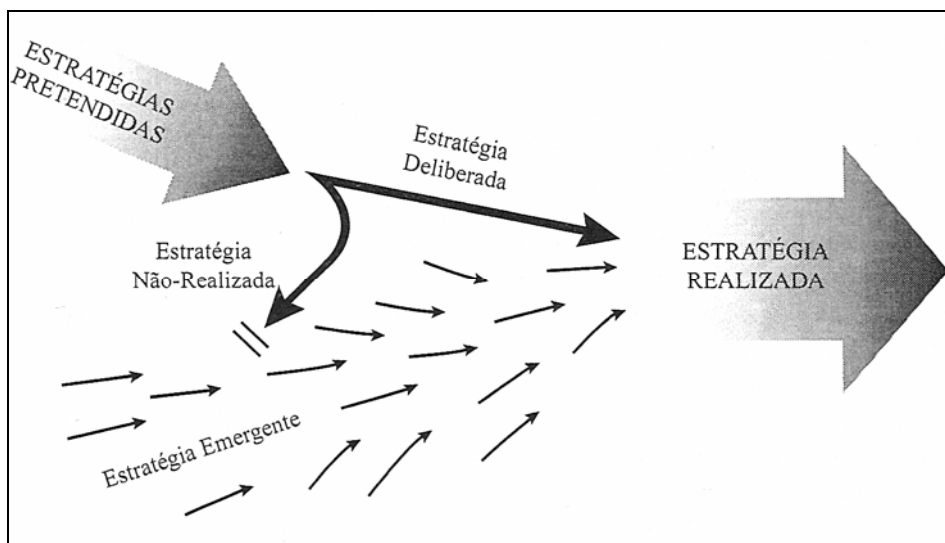


Figura 1 – Estratégias Emergentes e Deliberadas

(Fonte: MINTZBERG, 2001a, p.29)

4. A estratégia como **posição**: uma maneira de colocar a organização no ambiente, de mediação entre ambos. Essa definição é compatível com as anteriores, pois pode ser planejada, pretendida ou encontrada como um padrão.
5. A estratégia como **perspectiva**: enquanto a definição anterior posicionava a organização para fora, uma visão de estratégia para o

ambiente, a visão de estratégia como perspectiva entende-a como uma visão da organização na mente das pessoas. A estratégia “é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo”. (MINTZBERG, 2001a, p.30)

Essas cinco definições de estratégia se inter-relacionam e estão presentes ao mesmo tempo. Não são categorias excludentes. Exemplificando: A UFRJ pode ir para Macaé no intuito de se posicionar, ampliando o campo de atuação no ensino superior no estado do Rio de Janeiro e, ao mesmo tempo, com o intuito de manter a estratégia dela em relação ao seu comportamento como universidade “de ponta”. Ou seja, muda-se a posição, mas não se muda a perspectiva de ser uma universidade “de ponta”. A mesma análise poder ser feita de outra forma: A universidade está mudando a perspectiva - de estudar os problemas locais, ao invés de pesquisar apenas as grandes questões nacionais - mas não está mudando a sua posição - uma das maiores e mais renomadas universidades de pesquisa do país. Esses são exemplos ilustrativos, voltaremos a essa discussão no quinto capítulo, onde veremos diferentes interpretações para a estratégia da UFRJ em Macaé.

A importância da definição de Mintzberg é entender que a estratégia não precisa ser planejada pela liderança. Existem outras formas de a mesma acontecer. Ela pode emergir em uma organização a partir de outros integrantes, ou de forma pensada, ou ainda pela prática, onde ações antes não planejadas mostram resultados e passam a aparecer como possibilidades ou padrão de uma organização. Essa análise é fundamental para que se possa entender a estratégia na universidade.

Hardy e Fachin (2000) reforçam que a estratégia dificilmente é deliberada na universidade, pois para que isso ocorra são necessárias três condições: 1- Intenções explicitadas; 2 - Compartilhadas pelos membros da organização; 3 – Levadas adiante como pretendidas, sem interferência. Essas condições são pouco prováveis no ambiente universitário. Logo, a formulação de estratégias no ambiente universitário é muito distinta da estratégia deliberada. A análise da estratégia na universidade se aproxima da estratégia como padrão.

Nas universidades, as estratégias estão dispersas e fragmentadas em unidades e departamentos, variando em cada um, e recebem influências externas e de valores profissionais distintos. (HARDY, FACHIN, 2000)

Entendendo a estratégia dessa forma, podem ser identificados tipos distintos de estratégia nas universidades: (HARDY, FACHIN, 2000)

- Estratégia planejada: próxima da noção de estratégia deliberada, com intenções formuladas e articuladas pela liderança principal, uma estratégia sustentada por controles formais;
- Estratégia empreendedora: estratégia relativamente deliberada pelo líder, mas, como ela não é explicitada, o líder pode modificá-la a qualquer momento, podendo se tornar uma estratégia emergente;
- Estratégia ideológica: são estratégias coletivas, controladas por normas e crenças arraigadas nos membros da organização, e por isso são difíceis de mudar. Podem ser deliberadas;
- Estratégias guarda-chuva: são metas definidas pela liderança de forma ampla, e que cada integrante da unidade pode identificar a melhor forma para alcançar a meta. Seu objetivo é deliberado, mas o caminho pode emergir;
- Estratégias processuais: quando a liderança controla as formas como as decisões são realizadas, alocando integrantes em comissões, definido comissões, garantindo pelo processo que a estratégia se realize de acordo com os resultados pretendidos. A estratégia emerge;
- Estratégias desconexas: são estratégias que ocorrem em unidades ou partes da organização, e que não estão relacionadas com metas da organização ou podem até contradizer os interesses da organização, mas que por algum motivo, ou por acaso, diferentes unidades ou pessoas podem seguir em uma mesma direção, emergindo uma estratégia para a organização;
- Estratégias consensuais: ocorrem por acordos informais entre os integrantes, sem uma determinação central;
- Estratégia imposta: é imposta à organização por forças externas a mesma;
- Estratégia não-realizada: são estratégias pretendidas, mas que não conseguem ser realizadas.

Essas definições nos ajudam a entender o caso de Macaé. Percebemos que a decisão da universidade, de se interiorizar, pode ser considerada uma decisão estratégica e que a estratégia pode ser analisada de diferentes perspectivas. Na maioria das universidades as estratégias não são deliberadas, mas sim emergentes. Além disso,

percebemos que o que é tático ou estratégico depende do referencial. A decisão de ir para Macaé é estratégica para quem? E tática para quem? A universidade é composta por diferentes grupos, unidades e pessoas com posições distintas e que podem ter objetivos e intenções distintas. Essa análise será aprofundada no quinto capítulo.

No entanto, vale destacar que é comum a utilização do planejamento estratégico em algumas universidades. Mas muitas vezes essas estratégias se tornam planos formais, propostas que não possuem nada de estratégico, são apenas um conjunto de programas. (QUINN,2001) Para entender como se elaboram as estratégias deliberadas e como podem ser efetivas ou não, faremos uma revisão das metodologias utilizadas para o planejamento, procurando entender como o mesmo pode ser realizado nas universidades, e para que na análise das entrevistas possa ser verificado como foi utilizado no caso de Macaé.

### **3.2. O ato de planejar**

O ato de planejar é antigo como o próprio homem. (NETTO, 1994) É uma característica da sua humanidade. Atitudes como projetar ou planejar visam identificar elementos da realidade e as possíveis reações entre os diferentes elementos, antes de executar a ação.

*“Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e a abelha envergonha mais de um arquiteto humano com a construção dos favos de suas colméias. Mas o que distingue, de antemão, o pior arquiteto da melhor abelha é que ele construiu o favo em sua cabeça, antes de construí-lo em cera”. (MARX, 1983, p. 149)*

Porém, o que distingue o planejamento do processo de trabalho como um todo, que Marx estava buscando definir?

Para Netto (1994), o planejamento busca dar coerência à decisão, é um conjunto ordenado de procedimentos para alcançar determinado objetivo, visa adequar os meios aos fins. E, ainda segundo o autor, o planejamento pode ser dividido em cinco etapas - Diagnóstico, Política, Programação, Execução e Controle.

Essa definição de Netto é clara, objetiva e genérica e, também por isso, pode permitir interpretações equivocadas. Foi elaborada para se referir ao planejamento de governo, para procedimentos formais. Utilizaremos algumas definições de Matus para identificarmos alguns riscos que podem ser cometidos no planejamento:

*“Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro”. (HUERTAS, 1996, p.12)*

O que ocorrerá no futuro dependerá das ações de hoje, e do que pode e não pode acontecer. O planejamento é uma forma de orientar as decisões, servir como base. Sem planejamento fica-se sujeito à improvisação. O futuro é incerto, e o planejamento é uma forma de tentar governar o próprio futuro e não ser levado ou ser governado por outros fatores. (HUERTAS, 1996) Entretanto, não deve tentar prever o futuro, e sim enumerar e se preparar para as diferentes possibilidades futuras. A previsão ao invés da predição. (HUERTAS, 1996)

No entanto, o imprevisto tem o seu valor. Matus, apesar de concordar, pondera: “pode-se improvisar, mas com investimento intelectual”. (HUERTAS, 1996) Além disso, a improvisação não pode ser vista como substituta ao planejamento, e sim como auxiliar. Para o autor, os que consideram o planejamento impossível só conhecem o planejamento determinista ou o mau planejamento corporativo.

As definições de planejamento - como *forma de orientar as decisões* ou forma de *propor objetivos e projetar-se para o futuro* - trazem de imediato uma referência às definições apresentadas do conceito de estratégia – como *sucessão de eventos táticos em cadeia* e *uso da mudança situacional para alcançar a situação-objetivo*.

Se a UFRJ se propõe a interiorizar-se como objetivo, como se está planejando as orientações das decisões em cadeia para alcançar essa situação? Que futuro se planeja para a UFRJ em Macaé? Quais técnicas foram utilizadas como referência para planejar a interiorização da UFRJ? Para que se possa identificar esses pontos, na próxima seção vamos entender melhor algumas dessas técnicas aplicadas no contexto universitário.

### **3.3. Planejamento nas Universidades**

Seguindo as definições de Matus para o planejamento dos governos, e transpondo para as universidades, podem ser identificados três tipos de planejamento: 1- O planejamento tradicional; 2 - O planejamento estratégico corporativo; e 3 - O planejamento estratégico situacional.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Optamos por seguir as categorias de Matus citadas por HUERTAS (1996). Mas poderiam ser outras divisões. O planejamento participativo acaba aparecendo como uma questão importante e que está

### **3.3.1. O Planejamento Formal**

No caso das universidades, o planejamento tradicional seria o planejamento formal. A importância de um maior planejamento para a educação teve em Anísio Teixeira um de seus maiores defensores, e ganhou força de lei com o tempo.<sup>19</sup> Mas, além da obrigação dos governos planejarem a educação, com o passar do tempo as universidades passaram a ter a obrigação de realizar o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O PDI foi instituído na LDB de 1996, mas seu detalhamento operacional foi determinado na lei 3860 de 2001 e em resoluções do Conselho Nacional de Educação. Além disso, o decreto lei 10.861 de 2004 institui o PDI como mecanismo de avaliação das universidades. (SEGENREICH, 2005)

Os PDIs das universidades podem ser elaborados como planos formais apenas para se cumprir a legislação, ou podem ser um instrumento real de elaboração ou de detalhamento da política da universidade. Cada PDI é elaborado com uma metodologia específica, apesar da legislação estabelecer alguns critérios. Muitas universidades elaboram seus PDIs tendo como referência os modelos de planejamento estratégico. Examinaremos com mais detalhes o planejamento estratégico corporativo e o planejamento estratégico situacional nas universidades. Não examinaremos com mais detalhes o planejamento formal, pois o planejamento da interiorização da UFRJ pode estar atrelado ou não ao PDI, o que será identificado no quarto capítulo.

### **3.3.2. Planejamento Estratégico Corporativo nas Universidades**

O “famoso” planejamento estratégico apareceu na literatura do meio corporativo já no início da década de 60. Ao longo desse tempo, a literatura apresentou centenas de modelos de planejamento estratégico. (MINTZBERG, 1994a) Em grande parte desses modelos, entendia-se que a estratégia poderia ser desenvolvida formalmente e depois operacionalizada. O primeiro modelo de planejamento estratégico identificado por Mintzberg (1994a) é o “*Design School Model*”. Esse modelo parece ter se tornado a referência do planejamento estratégico absorvido pelas universidades.

Nesse modelo, a “estratégia é criada na interseção de uma análise externa das ameaças e oportunidades que desafiam a organização em seu ambiente, (...), e uma análise interna das forças e fraquezas da organização em si, (...) Ambos são levados em

---

presente na forma de aplicação dos diferentes modos de planejamento apresentados. Mas, em outra referência, poderia ser encontrado como uma outra categoria.

<sup>19</sup> Para mais informações, ver Savianni (1999).



consideração na criação de estratégias e em sua avaliação para a escolha da melhor (...). Assim que a melhor é escolhida ela é implementada”. (MINTZBERG, 1994a, p.36)

Entre os modelos de planejamento estratégico utilizados nas universidades brasileiras, Estrada (2009) identificou três tipos tradicionais e conhecidos, pois foram elaborados para entidades públicas e sem fins lucrativos: Arguin, Bryson e Cunha. Além desses, Castro somou mais um, o modelo de Bodini. Para Castro (2004), os quatro modelos apresentam as seguintes convergências em seu “passo-a-passo”:

- “1) Desenvolvimento e estabelecimento da missão;
- 2) Análise dos pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças;
- 3) Desenvolvimento da estratégia”. (CASTRO, 2004, p.35)

Essas três etapas básicas nos permitem enquadrá-los, com suas variações, no primeiro modelo de planejamento estratégico corporativo, “*Design School*”, onde há uma clara distinção entre a etapa de compreensão da organização internamente e de seu ambiente externo, e a etapa de formulação da estratégia durante o planejamento, para ser depois executada.

Os exemplos mencionados acima não representam todas as experiências de planejamento estratégico nas universidades brasileiras. Existem outros exemplos que não se encaixam nos modelos apresentados, e existem algumas diferenças entre os três modelos que poderiam ser melhor trabalhadas. No entanto, o importante é se perceber a grande influência dos modelos de planejamento estratégico corporativo nas técnicas comumente praticadas pelas universidades brasileiras<sup>20</sup>. E mais, modelos corporativos de baixa qualidade, da mais antiga escola do planejamento estratégico, que entendem como separações estanques a formulação e implementação da estratégia, criando assim planos que não se transformam em ações e executando ações que não estão nos planos.

### **3.3.3. O Planejamento Estratégico Situacional (PES)**

O PES foi formulado para ser utilizado na elaboração de planos de governo. Matus trouxe grande contribuição para o planejamento público e seu método foi muito utilizado em vários municípios e países da América Latina. Além disso, foi implementado em algumas universidades públicas brasileiras. Para mais informações, ver Rieg e Araújo Filho (2002) e Gil e Ivama (2001) que apresentam as experiências da

---

<sup>20</sup> É importante destacar que as universidades públicas não devem se basear no padrão de comportamento das empresas que estão se posicionando no mercado em busca de lucro, perspectiva muito distinta das universidades públicas, pelo menos deveria ser.

Universidade Federal de São Carlos - UFSCar e da Universidade Estadual de Londrina - UEL com o Planejamento Estratégico Situacional.

A compreensão do funcionamento do PES pode nos dar algumas pistas em relação às dificuldades enfrentadas pelo planejamento em universidades públicas, além de ressaltar as críticas sobre como utilizar as técnicas de planejamento. Destacaremos abaixo algumas características do PES que podem auxiliar no planejamento universitário:

1. No PES, uma realidade é explicada por alguém, e cada ator terá uma explicação diferente dessa realidade. (HUERTAS, 1996)
2. Outro ponto importante, é que a realidade gera problemas, e trabalhar com o conceito de problemas faz com que o planejamento se aproxime da realidade. (HUERTAS, 1996)
3. O objetivo é produzir respostas de ação no meio de incertezas e surpresas do ambiente. Aqui se definem as apostas do plano. (HUERTAS, 1996)
4. É preciso construir a viabilidade política para a resolução de problemas que não são viáveis no momento. A grande questão aqui é a interação entre o técnico e o político. (HUERTAS, 1996)
5. A realidade não está parada à espera de um plano, logo o plano não será depois de planejado executado, ele será processado por pessoas que estão com agendas cheias de rotinas e emergências. (HUERTAS, 1996)

Os pontos destacados não pretendem explicar como funciona o PES<sup>21</sup> em detalhes, mas esclarecer algumas questões importantes para o planejamento universitário: 1 - Participação na identificação da realidade; 2 - Trabalhar com problemas como categoria analítica eminentemente interdisciplinar; 3 - As respostas aos problemas são apostas para um futuro incerto; 4 - Essas apostas devem ser viabilizadas técnica e politicamente; e 5 - A implementação de um plano de apostas deve levar em conta a situação atual e permitir o improviso.

No entanto, o planejamento e a improvisação devem andar juntos. A ação do planejamento deve levar em conta a improvisação para que o mesmo possa ser prático; a questão é se a improvisação dominará o processo ou o planejamento. (HUERTAS, 1996)

---

<sup>21</sup> O PES pode ser detalhado em várias etapas e ferramentas, tornando-se custosas e demoradas, mas para Matus não se costuma entender como importante uma análise cuidadosa da viabilidade de uma estratégia política. Entretanto entende-se como importante uma análise da viabilidade de uma obra física, como uma ponte. (HUERTAS, 1996)

### **3.3.4. Planejamento versus Improvisação; Análise versus Síntese; Emergente versus Deliberado.**

“As estratégias bem sucedidas são visões, não planos”. (MINTZBERG, 1994b, p.107) Essa afirmação vai de encontro, se choca, com a idéia de planejamento estratégico. Para Mintzberg, o planejamento estratégico por vezes dificulta o pensar estratégico.

O planejamento deve ser um momento de análise que desmembra uma meta em etapas, formaliza cada etapa e antecipa suas possíveis consequências. O pensar estratégico, em contraposição, é síntese e envolve intuição e criatividade; seu intuito é uma visão ampla da organização, e não uma visão articulada de direção em etapas. (MINTZBERG, 1994b) Separar a organização em caixinhas não ajuda a se pensar estrategicamente. O planejamento estratégico como espaço de formular as estratégias para depois serem realizadas não permite, e por vezes impede, o surgimento de estratégias viáveis.

A imagem do planejamento como algo racional, elaborado por grandes estrategistas reunidos em uma sala não capta a forma como as estratégias eficientes são elaboradas. A melhor imagem é a de um artesão, que evoca questões da tradição, dedicação e perfeição. (MINTZBERG, 2001b)

A imagem do artesão se justifica, pois, conforme já mencionamos, a estratégia ocorre no dia-a-dia, e não na cúpula. Estratégias emergem. Fazem parte de um processo de dois pólos, um deliberado e outro emergente. O deliberado impede o aprendizado do processo e o emergente impede o controle do processo, se vistos ambos em sua forma pura. São extremos de um mesmo ato contínuo. (MINTZBERG, 2001b) Imaginar que o momento do planejamento estratégico é o momento de elaboração da estratégia é a grande falácia: (MINTZBERG, 1994b)

*“as pessoas poderiam ser mais espertas – mas não apenas por conceber estratégias mais engenhosas. Às vezes, essas pessoas poderiam ser mais espertas ao permitir que suas estratégias se desenvolvessem gradativamente, através das ações e experiências da organização. Estratégias engenhosas reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente espertas para pensar em tudo de antemão”. (MINTZBERG, 2001b, p.117)*

O planejamento estratégico não é o momento de criar novas estratégias, mas sim o momento de definir programas e ações para estratégias já existentes. É um momento analítico. (MINTZBERG, 2001b) É um bom momento para se realizar a programação e detalhar as estratégias que estão funcionando ou surgindo. São bons momentos de disseminação e criação do conhecimento e de compartilhamento de informações. E os planos são boas ferramentas para a organização se comunicar e para que possa monitorar os resultados e controlar as organizações.<sup>22</sup> (MINTZBERG, 1994b)

### **3.4. Gestão Estratégica da Universidade**

Hardy e Fachin (2000) desenvolveram uma pesquisa de grande relevância sobre a gestão nas universidades brasileiras. A idéia era identificar o processo de elaboração de estratégias em algumas universidades. Para compreender a formação da estratégia, buscou-se entender como ocorria o processo decisório e de governança no ensino superior.

#### **3.4.1. Processo Decisório nas Universidades**

A literatura internacional sobre decisão nas universidades utiliza-se de quatro modelos de processo decisório: Anarquia organizada, Político, Colegial e Burocrático-racional. Na literatura brasileira também encontramos em (DAGNINO & GOMES, 2009; ROCHA et al, 2002; RIZZATTI & DOBES, 2003; MAIOCHI, 2003) referências a esses modelos para descrever a decisão nas universidades, mas essas citações com certeza não esgotam os casos.

Antes de descrever cada uma dos modelos, deve-se esclarecer o conceito de burocracia profissional utilizado para entender a organização das universidades.

##### **3.4.1.1. A Burocracia Profissional**

Algumas das características da burocracia são encontradas nas universidades. Segundo Motta, a burocracia pode ser entendida como:

*“a estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais” (MOTTA, 1980, p.7)*

---

<sup>22</sup> Dagnino e Gomes (2009) defendem que a não utilização de planos na elaboração de políticas na universidade pode ser autoritária e restrita ao grupo de pessoas que compõe a direção. Os autores defendem uma perspectiva racional, onde a elaboração da política passa pelos diversos setores da universidade e onde os interesses podem ser explicitados.

Na universidade encontramos a coordenação pela divisão do trabalho, pelas atividades padronizadas, critérios impessoais, hierarquia administrativa e regras e regulamentos formais. Porém, outras características da burocracia não estão presentes: supervisão direta, regras operacionais detalhadas e alto grau de centralização. A autonomia e a descentralização das atividades acadêmicas coexistem com a burocracia.<sup>23</sup> (HARDY & FACHIN, 2000)

A “obediência”<sup>24</sup> em uma organização burocrática se dá pelo controle e pelas normas e leis, legitimadas pela autoridade racional-legal, enquanto a “obediência” nas organizações profissionais se dá por conta da ideologia e dos valores da profissão, que acabam regulando o trabalho, pois garantem uma relação do profissional com a disciplina antes do que com a organização. (HARDY & FACHIN, 2000) O indivíduo passa a possuir uma padronização das habilidades feita pela profissão - como dar a aula, como realizar uma pesquisa e etc. - e o comprometimento se dá com a socialização das normas da profissão. (MINTZBERG, 2001c)

#### **3.4.1.2. O Modelo Colegial**

A idéia de colegialidade está relacionada com dois pressupostos: 1 – A autoridade está relacionada à competência e não à posição, e 2 - As decisões são realizadas por consenso entre a comunidade de homens cultos.<sup>25</sup> A adesão a valores profissionais cria uma ideologia que integra os membros da organização e que poderia permitir um funcionamento colegial das decisões. (HARDY & FACHIN, 2000)

A visão da colegialidade como estrutura descentralizada em órgão colegiados pouco tem a dizer sobre como a decisão ocorre. Mas a visão de colegialidade pode ser entendida como “uma *gestalt*, que invade todos os aspectos da vida universitária e se reflete na estrutura, no processo, no comportamento e na atitude”. (HARDY & FACHIN, 2000, p.24)

---

<sup>23</sup> Resende et al (1984) menciona que a leitura feita de Weber acaba se tornando funcionalista para a ótica americana. Para os americanos, a administração é o lugar onde se fabrica o consenso, enquanto à luz de Weber é o lugar da dominação.

<sup>24</sup> O termo obediência é complicado, o mantivemos pela referência dos autores, mas não acreditamos que uma instituição como a universidade deva manter seus mecanismos de coordenação com base na “obediência” – com diz Oscar Wilde, a desobediência é uma virtude. Mas talvez o termo obediência caiba, se for entendido como forma de identificar a “docilização” ocorrida no processo de ascensão na burocracia universitária. (Resende et al, 1984)

<sup>25</sup> O termo utilizado pela referência é o termo de *scholars*.

### **3.4.1.3. O Modelo Político**

A análise do modelo político nas universidades acabou tendo um olhar importante de Baldrige, que foi tentar estudar o modelo colegial e não o encontrou, considerando esse modelo irrealista. (HARDY & FACHIN, 2000)

*“se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais (...), todos esses atos devem ser visualizados como políticos”. (BALDRIDGE, 1971, apud HARDY & FACHIN, 2000, p.25)<sup>26</sup>*

No modelo político, os grupos de interesse estão fragmentados por diferentes objetivos e valores, em decorrência de diferentes posições ideológicas e de funções profissionais, e existem em um estado de “coexistência armada”. Nesse modelo, o conflito é normal e o processo decisório tende a ser negociado. (RIZZATTI E DOBES, 2003)

### **3.4.1.4. A Anarquia Organizada**

Nesse modelo “as decisões não são tomadas intencionalmente, são determinadas por ausência de ação ou por acidente”. (HARDY & FACHIN, 2000, p.27) Nesses casos, a estrutura pode ser entendida como por demais complexa para que as decisões possam ser influenciadas ou guiadas por grupos de interesses. Logo, o processo que predomina é chamado de lata de lixo, uma grande estrutura onde os temas em debate são colocados. (HARDY & FACHIN, 2000) As decisões são tomadas, mas os problemas não encontram as soluções. (MINTZBERG, 2001c) Hardy e Fachin (2000) defendem que apenas as decisões periféricas seguem esse modelo, que pode se transformar num modelo político caso a decisão seja importante.

A lata de lixo pode ser entendida ainda como o espaço onde se reconstruem simbolicamente os mitos da organização e se esclarecem os papéis de cada um. (ROCHA et al, 2002)

### **3.4.1.5. A Burocracia Racional**

Embora a tendência seja de combinar os dois modelos, eles devem ser divididos em dois tipos. O primeiro está vinculado a um modelo racional, onde os objetivos são

---

<sup>26</sup> Essa interpretação da política apenas nos atos mais explícitos é que não consideramos satisfatória, veremos a seguir na visão de Mintzberg a mesma descrição, o ato político está sendo representado como os atos de conflito entre grupos organizados, e muitas vezes numa imagem de conflito como algo negativo, consideramos que os seres humanos são seres políticos e que a política faz parte da convivência mesmo quando ela não está organizada em grupos.

claros e a busca é por uma solução ótima. Os critérios de seleção do melhor caminho são especificados, a informação é buscada e analisada e é feita a decisão. Seria um modelo onde os especialistas, os professores, estariam responsáveis pelas decisões. (HARDY & FACHIN, 2000).

O segundo seria mais mecanizado, possui rotinas bem estabelecidas de decisão, e estas buscam ser eficientes nas rotinas estabelecidas. Estão mais preocupados com os meios da decisão do que com os fins, é um modelo mais centralizado. (HARDY & FACHIN, 2000)

### 3.4.2. Modelos de Governança

A burocracia profissional, para os autores, é o alicerce para entender a administração do ensino superior, contudo “diz mais sobre o que a universidade aparenta ser do que sobre o que ela faz”. No entanto, podem se sobrepor a esse alicerce um ou mais processos decisórios com características diferentes. Para entender melhor os processos de decisão, dividiremos os mesmos em três categorias: julgamento profissional, decisão administrativa e decisões coletivas, conforme o diagrama abaixo. (HARDY & FACHIN, 2000, P.29)

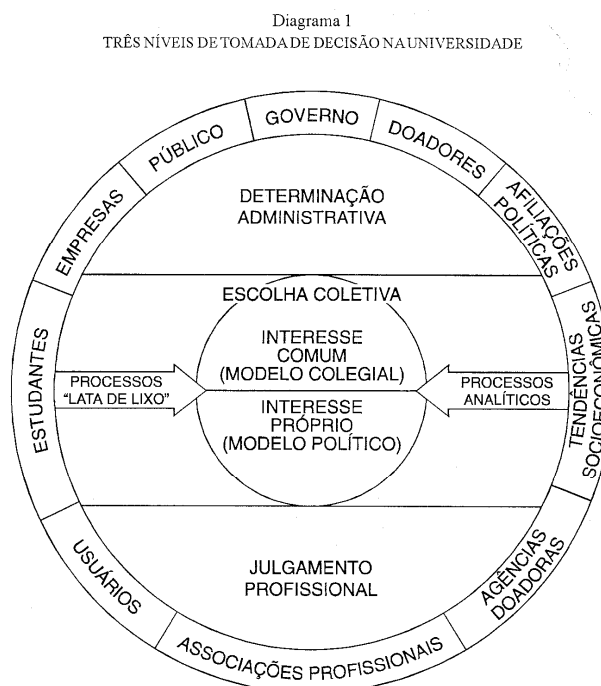


Figura 2 – Diagrama das Decisões na Universidade

(Fonte: HARDY & FACHIN, 2000, p.30).

As determinações administrativas são decisões que envolvem os administradores do topo da hierarquia da universidade e seus assessores. Essas decisões também

recebem influências externas, como o governo, no caso das universidades públicas. (HARDY & FACHIN, 2000)

O julgamento profissional se refere às decisões dos professores relativas ao ensino e à pesquisa, muitas vezes individuais de cada professor. Recebem influências das normas profissionais, dos consumidores ou dos financiadores de suas pesquisas. (HARDY & FACHIN, 2000)

No entanto, a maioria das decisões na burocracia profissional são de escolha coletiva, realizadas nas diferentes comissões das universidades. São elas que podem ser categorizadas de acordo com os modelos descritos de processo de decisão – racionais, colegiais, políticas ou anárquicas (lata de lixo). (HARDY & FACHIN, 2000)

Nos espaços de decisão coletiva, os modelos funcionam como tipos ideais, onde o interesse comum do modelo colegiado de decisão e o interesse-próprio, atribuído pelos autores ao modelo político, são partes opostas de um mesmo contínuo. Assim, como os processos de decisão, podem ser pautados pelo desinteresse da lata de lixo, ou pela racionalidade onde a argumentação pode ser utilizada para facilitar o consenso ou para ganhar força política. (MINTZBERG, 2001c)

Mesmo que pareça difícil criar estratégias nessas configurações, o fato é que elas estão “inundadas de estratégias”, e, no limite, cada profissional persegue a sua própria estratégia, que pode ganhar coesão através das discussões coletivas e das forças da ordem administrativa. (MINTZBERG, 2001c) Apesar dos quatro modelos de decisão coexistirem, cada universidade pode tender mais para um modelo de acordo com suas características, cultura e estrutura.

Para Rocha et al (2002) e Rizzatti e Dobes (2003), o modelo que melhor descreve, ou para onde tendem, as universidades públicas brasileiras é o modelo político.

### **3.5. Organização versus Instituição Social**

*“Pensar o planejamento e a gestão na universidade implica entender essas dimensões como atos políticos, intrinsecamente vinculados ao complexo campo das relações sociais”.*  
(ALMEIDA, 2001, p.52)

Em relação à gestão universitária, fizemos algumas reflexões sobre a decisão, o planejamento e a estratégia. Mas, na literatura brasileira, podem ser identificadas algumas outras referências que trataram diretamente do tema da Gestão da



Universidade, como Almeri (2003), Marcelino (2004), Almeida (2001), Interamericana (1995) e Albuquerque (1980).<sup>27</sup>

Mesmo com essas contribuições, cremos que a discussão sobre gestão universitária precisa avançar. E para isso é preciso entender o fenômeno de adoção de modelos cooperativos nas universidades, que têm pautado grande parte das discussões.<sup>28</sup>

Uma questão central para essa mudança de paradigma é apresentada por Chauí (2003), que menciona que na década de 90, acabou tendo hegemonia o modelo de gestão que entende a universidade como uma organização, onde a atuação do Estado deveria ser identificada com a forma de funcionamento do setor privado para uma melhor eficiência.<sup>29</sup> A questão chave para a autora é que a universidade é uma instituição social e não uma organização.

A compreensão da universidade como instituição social que exprime de maneira determinada a estrutura e o funcionamento da sociedade pode ser entendida no caso da universidade, não como uma determinação, mas como um reflexo. Pois a legitimidade dela pautada na autonomia lhe permite um funcionamento diferenciado, podendo ter um relacionamento conflituoso com o Estado, com posições distintas em relação aos que são contrários ao funcionamento de uma sociedade de classes. (CHAUÍ, 2003)

Porém, na reforma realizada durante a gestão do ex-presidente da república Fernando Henrique Cardoso, a educação foi localizada no setor de serviços que não

---

<sup>27</sup> Almeri (2003) e Marcelino (2004) trazem duas abordagens sobre gestão na universidade, muito próximas da literatura corporativa e das “modas” de gestão na Universidade. A primeira apresenta uma série de artigos que procuram utilizar o conceito de reengenharia nas universidades, adotando o modelo utilizado em grandes empresas. Já Marcelino (2004) fala de planejamento estratégico, mas com uma abordagem próxima do setor cooperativo, como encontrada em outras referências já mencionadas. Almeida (2001) traz algumas contribuições e deixa a entender que são resultados de cursos de especialização feitos pelo CRUB – conselho de reitores das universidades brasileiras. Os artigos tratam de planejamento estratégico situacional, estruturas da universidade a partir dos relatos de diferentes experiências em diferentes unidades da UEL.

Interamericana (1995) e Albuquerque (1980) fazem uma reflexão sobre a gestão nas universidades a partir da visão dos reitores. O livro da Organização Universitária Interamericana apresenta uma coletânea de palestras, com pouca fundamentação teórica, mas que deixa algumas pistas interessantes. Parece uma visão a ser aprofundada em pesquisas futuras. O livro de Albuquerque é um relato sobre o que foi feito durante a sua gestão na UFPb. Identificamos a busca do reitor em criar um grande projeto, algo como a grande estratégia, que pudesse “tirar a universidade do lugar” e direcionar as ações de reestruturação e de atuação da universidade. A busca por uma Universidade do Nordeste foi o seu tema.

<sup>28</sup> Para mais informações sobre a adoção de modelos cooperativos nas universidades, ver Birnbaum (2000).

<sup>29</sup> Não é que o estado não precise mudar, ou melhorar a sua eficiência, mas os critérios e a forma de funcionamento do setor privado e do público são muito distintas. Para mais informações, ver Matus (2000).

eram exclusivos do estado. A localização da Educação no setor de serviços colocou a Universidade como organização social e não como instituição social.

*“Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para a obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às idéias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas idéias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, é regida pelas idéias de gestão e planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar a sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe”. (CHAUÍ, 2003, p. 6)*

### **3.6. Considerações Finais**

A utilização da linguagem organizacional para a universidade deve ser realizada com cautela. A crítica feita por Chauí (2003) é fundamental, pois implica entender a universidade e sua administração de outra forma, e ressalta a importância da universidade se pensar constantemente.

No entanto, existem instrumentos e técnicas desenvolvidos para a administração pública e para organização do trabalho de forma cooperativa que podem ser úteis à universidade. A compreensão do seu funcionamento e das suas decisões é fundamental se quisermos transformá-la e colocá-la a serviço de toda a população.

As referências teóricas mencionadas acima nos permitiram entender a decisão de interiorizar a UFRJ como uma decisão estratégica que não foi necessariamente planejada pela administração central da universidade, podendo ter emergido, o que será analisado no quinto capítulo.

É importante ressaltar que essa visão da estratégia deve ser considerada de forma crítica, para que não se aceite que todas as estratégias irão emergir e que por isso não são precisos espaços para se pensar a universidade coletivamente, mas sim deixar a liderança captar as estratégias fluindo por dentro da organização.

Essa preocupação decorre da pouca importância atribuída pelos autores citados em relação à democracia interna das organizações, que parecem aceitar a linha hierárquica como absoluta, certa e necessária para o funcionamento das organizações.

Além disso, a compreensão da política como algo ruim, como jogo de interesses mesquinhos e pessoais ou de grupos organizados, pode ser simplista e pobre para uma visão da universidade como uma instituição social. É preciso uma universidade altamente politizada se quisermos que ela opere como fator de transformação social.

Mais uma vez, pode ser feita uma provocação: Macaé deve pensar o novo, transformar a administração universitária<sup>30</sup>, repensar seu processo de decisão e seus mecanismos de planejamento para que as estratégias possam ser pensadas em todos os espaços da instituição, colocando a mesma em transformação e como construtora de um futuro diferente para a classe trabalhadora da região.

---

<sup>30</sup> Resende et al (1984) menciona as experiências de autogestão pedagógica como propostas de vivências pedagógicas na administração universitária para que a instituição seja praticada pela população e para a sua interpenetração na sociedade.

*“Um sinal da esclerose é a preocupação dos professores-burocratas em autodefender-se e sustentar-se nos cargos que ocupam, como se estes fossem fins e não meios”.* (RESENDE et al., 1984)

## 4. METODOLOGIA

“Ando com a minha cabeça já pelas tabelas  
Claro que ninguém se toca com minha aflição  
(...)  
Quando vi um bocado de gente descendo as favelas  
eu achei que era o povo que vinha pedir  
A cabeça dum homem que olhava as favelas  
(...)  
Quando vi a galera aplaudindo de pé as tabelas  
Eu jurei que era ela que vinha chegando”.  
Pela tabelas – Chico Buarque

### 4.1. Objetivo da Pesquisa

Este estudo tem por objetivo descrever o processo de interiorização da UFRJ em Macaé, procurando sistematizar a forma como foi planejada a estrutura universitária para esse campus, desde a decisão para a interiorização. Pretende-se identificar as estratégias utilizadas para a implementação, verificando os modelos de universidade que estão sendo pensados no discurso dos dirigentes universitários, assim como algumas dificuldades iniciais enfrentadas.

### 4.2. Questão de Pesquisa

Como está ocorrendo a interiorização da UFRJ em Macaé?

#### **Subquestões ou a desagregação da questão de pesquisa.**

A questão acima pode ser dividida em quatro subquestões:

1. Como ocorreu a decisão de interiorizar?
2. Como está sendo implementada a UFRJ em Macaé?
3. Qual o projeto de Universidade está sendo pensado para Macaé?
4. Quais dificuldades foram encontradas nesse processo?

### 4.3. Pesquisa Qualitativa

Para responder a essas questões, optou-se pela metodologia qualitativa. Foram feitas dezoito entrevistas com os atores abaixo citados. Ao lado de cada nome pode ser encontrado o dia e a duração das entrevistas.

#### **Reitoria da UFRJ**

1. Reitor da UFRJ - Aloísio Teixeira: 5 de maio de 2009, 46 minutos;
2. Pró-Reitora de Graduação - Belkis Valdman: 20 de março de 2009, 36 minutos;
3. Pró-Reitora de Extensão - Laura Tavares Ribeiro Soares: 19 de março de 2009, 1 hora e 3 minutos;

4. Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento – Carlos Antônio Levi da Conceição: 13 de fevereiro de 2009, 56 minutos.

#### **Integrantes da UFRJ com cursos criados em Macaé**

5. Diretor do NUPEM – Francisco de Assis Esteves: 27 de fevereiro de 2009, 60 minutos;
6. Diretora do Instituto de Biologia - Maria Fernanda Santos Quintela da Costa Nunes: 6 de maio de 2009, 1 hora e 13 minutos;
7. Diretora do Instituto de Química - Cássia Curan Turci: 16 de março de 2009, 1 hora e 15 minutos;
8. Diretor da Faculdade de Farmácia – Carlos Rangel Rodrigues: 25 de março de 2009, 1 hora e 16 minutos;
9. Professor do NUPEM - Mario Schultz: 26 de janeiro de 2009, 1 hora e 30 minutos.

#### **Integrantes do CT/UFRJ envolvidos com Macaé**

10. Decano do Centro de Tecnologia – Walter Issamu Suemitsu: 18 de fevereiro de 2009, 42 minutos;
11. Diretor da Escola Politécnica – Ericksson Rocha e Almendra: 19 de fevereiro de 2009, 30 minutos;
12. Ex-Diretor Adjunto de Pós-Graduação da Escola Politécnica - Heitor Mansur Caulliriaux: 2 de Março de 2009, 20 minutos;
13. Coordenador do Núcleo Interdisciplinar UFRJmar – Fernando Sampaio Amorim: 9 de fevereiro de 2009, 1 hora e 36 minutos;
14. Coordenador da PAPESCA - Sidney Lianza: 3 de Março de 2009, 1 hora e 11 minutos.

#### **Representante da Seção Sindical dos Professores da UFRJ**

15. Representante da ADUFRJ-SSIND - José Miguel Bendrão: 27 de julho de 2009, 40 minutos.

#### **Representantes da Prefeitura de Macaé**

16. Ex-Secretário Especial de Desenvolvimento Local – Jorge Aziz: 5 de março de 2009, 1 hora e 2 minutos;
17. Vice-Presidente da FUNEMAC - Joelson Tavares: 10 de março de 2009, 52 minutos;
18. Sociólogo do Centro de Extensão da FUNEMAC – Dauro Santos: 23 de janeiro de 2009, 45 minutos.

Para cada um dos grupos referidos acima foi utilizado um roteiro de entrevistas distinto. Foram cinco roteiros de entrevistas semi-estruturados que buscavam responder às quatro questões já mencionadas. Por ser um estudo exploratório, buscou-se formular perguntas amplas, pois no início da pesquisa não existiam categorias precisas para analisar as questões. Os roteiros podem ser encontrados no Apêndice 1.

As entrevistas foram realizadas ao longo do primeiro semestre de 2009. As duas primeiras, realizadas em janeiro, serviram de piloto. Poucas mudanças foram feitas no roteiro inicial, e por isso decidiu-se manter as entrevistas piloto na análise dos dados.

A maioria das entrevistas foi feita entre fevereiro e março. Foram cinco em fevereiro e oito em março. As entrevistas com o Professor Aloísio Teixeira e com a Professora Maria Fernanda foram realizadas em maio, e apenas a entrevista com o representante da ADUFRJ foi realizada no mês de julho.

A média das entrevistas foi de 56 minutos. Os tempos de entrevista variaram de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. A entrevista mais longa foi de 1 hora e 36 minutos e a entrevista mais curta foi de 20 minutos.

#### **4.4. Análise dos Dados**

Das dezoito entrevistas realizadas, quinze foram transcritas pelo autor da pesquisa. O objetivo era assimilar melhor as informações ao longo da tarefa de transcrição, percebendo as nuances de cada fala e colocação. Devido à falta de tempo, para as três últimas entrevistas contratou-se o serviço de transcrição.

Feitas as transcrições, procurou-se separar trechos longos e importantes da entrevista em partes. Cada um dos trechos representava um argumento em relação a cada uma das quatro questões mencionadas – Decisão, Implementação, Universidade, Dificuldades.

Em seguida, os trechos selecionados foram resumidos pelo autor da pesquisa. Em alguns momentos foram colocados trechos *ipsis litteris*; em outros, apenas um resumo da idéia principal. Para cada entrevistado montou-se uma tabela, conforme indicado abaixo:

Tabela 1 – Resumo dos trechos selecionados por entrevistado

| <b>Entrevistado 1</b>   |   |
|---|---|
| <b>A - Como foi o processo de decisão para a interiorização?</b>                    |   |
| Trecho 1 da entrevista  | Resumo A-1 da Entrevista feito pelo autor da pesquisa em relação aos pontos julgados importantes para essa pergunta |
| Trecho 2 da entrevista  | Resumo A-2 da Entrevista  |
| ...   | ...   |
| Trecho n da Entrevista  | Resumo A-n da Entrevista  |
| <b>B - Como foi a implementação da interiorização?</b>                              |   |
| Trecho 2 da entrevista  | Resumo B-1 da Entrevista  |
| Trecho 10 da entrevista   | Resumo B-2 da Entrevista  |
| ...   | ...   |
| Trecho n da Entrevista  | Resumo B-n da Entrevista  |
| <b>C – Quais as dificuldades encontradas no processo de interiorização da UFRJ?</b> |   |
| Trecho n da Entrevista  | Resumo C-n da Entrevista  |
| <b>D - Qual o projeto de universidade da UFRJ em Macaé?</b>                         |   |
| Trecho n da Entrevista  | Resumo D-n da Entrevista  |

Os dados das tabelas de todos os entrevistados foram reunidos em quatro tabelas, cada uma com seu respectivo tema, sendo eles: A - Como foi o processo de decisão para a interiorização; B - Como está sendo a implementação da UFRJ em Macaé; C - Quais as dificuldades encontradas no processo de interiorização da UFRJ; e D - Qual o projeto de universidade da UFRJ em Macaé. Essas quatro tabelas contendo todos os resumos possuem a seguinte disposição:

Tabela 2 – Junção dos resumos dos entrevistados por tema

|                       | <b>A - Como foi o processo de decisão para a interiorização?</b> |            |            |     |     |            |
|-----------------------|--|------------|------------|-----|-----|------------|
| <b>Entrevistado 1</b> | Resumo A-1   | Resumo A-2 | Resumo A-3 | ... | ... | Resumo A-n |
| <b>Entrevistado 2</b> | Resumo A-1   | Resumo A-2 | Resumo A-3 | ... | ... | Resumo A-n |
| <b>Entrevistado 3</b> | Resumo A-1   | Resumo A-2 | Resumo A-3 | ... | ... | Resumo A-n |
| ...                   | Resumo A-1   | Resumo A-2 | ...        | ... | ... | Resumo A-n |
| <b>Entrevistado n</b> | Resumo A-1   | ...        | ...        | ... | ... | Resumo A-n |

Em seguida, para cada um dos resumos, buscou-se reduzir ainda mais a questão de forma a encontrar temas semelhantes entre as análises de cada um dos entrevistados. Marcou-se em negrito trechos dos resumos da Tabela 2.

Utilizando-se esses trechos verificou-se que alguns entrevistados referiam-se a temas comuns. A partir daí foram formulados alguns temas amplos que permitissem explicar cada uma das perguntas. Logo, pra cada uma das questões elaborou-se uma tabela contendo os temas criados, identificando que entrevistados se referiram a cada um deles.

Tabela 3 – Tabela temática por questão de pesquisa

| <b>Qual o Projeto de Universidade da UFRJ para Macaé?</b> | Entrevistado 1 | Entrevistado 2 | Entrevistado 3 | Entrevistado 4 | Entrevistado 5 | Entrevistado 6 | ... | Entrevistado N |   |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----|----------------|---|
| Tema 1  | S              | S              | S              | S              | S              | S              |     | S              | 7 |
| Tema 2  | S              |                | S              | S              | ?              | N              |     |                | 5 |
| Tema 3  |                | S              | S              |                | S              |                |     | ?              | 4 |
| ...   |                |                |                |                |                |                |     |                |   |
| Tema N  | ?              |                |                |                |                | S              | N   |                | 3 |

A forma final de cada uma das tabelas será encontrada no próximo capítulo, de análise dos resultados. Procurou-se não criar muitos temas restritos, sendo que para cada uma das tabelas foram cerca de seis temas.

Na última coluna está um somatório do número de vezes em que esse tema é comentado por algum dos entrevistados, confirmando ou negando uma análise, ou ainda mencionando algo que ajude a esclarecê-la, sem negá-la ou confirmá-la; os sinais “S” “N” e “?” representam essas situações, respectivamente. Esse somatório não pretende determinar ou comprovar quantitativamente uma afirmação ou uma conclusão para cada uma das perguntas. O intuito desse dado quantitativo é proporcionar ao leitor uma visão global das análises da entrevista de forma resumida, pois as tabelas, referentes à tabela 2 acima, ficaram muito longas.

Com essa visão do todo, serão analisados cada um dos temas com maiores detalhes, tarefa que será feita no próximo capítulo após a apresentação das tabelas referentes à Tabela 3.

#### 4.5. Limitações da Pesquisa

O estudo possui uma série de limitações. Primeiro, a pesquisa foi feita com os diretores e dirigentes da universidade; não foram entrevistados estudantes e técnicos. Além disso, não foram feitas entrevistas com um número significativo de professores de



Macaé; apenas um deles, o professor Mário Schultz, foi entrevistado, o que limita muito as análises das dificuldades enfrentadas em Macaé.

Uma das razões para as limitações aqui apresentadas diz respeito a uma questão temporal. Essa pesquisa foi realizada em um momento inicial da interiorização da UFRJ, como pode ser visto no histórico a seguir. O primeiro curso, de Biologia, começou em 2006. Os de Química e Farmácia, em 2008. Logo, estão ainda em seu início. Os cursos de Medicina, Enfermagem e Nutrição ainda tinham iniciado as suas aulas quando terminaram as entrevistas dessa pesquisa e, sendo assim, não foram analisados.

Essa análise pretende deixar um registro histórico do processo de decisão e de implantação, assim como do modelo de universidade que se estava planejando no momento da pesquisa. Daqui a alguns anos será possível confirmar se os resultados pretendidos ocorreram ou não, e essa pesquisa poderá auxiliar a entender algumas das razões. São entrevistas feitas no “calor do jogo”, no auge desse momento. Esse fato configura uma limitação séria, pois os envolvidos com a pesquisa provavelmente mudarão de opinião com o tempo. Muitas questões ainda estão em aberto, por decidir.

Além disso, essa pesquisa não pretende identificar o “dia-a-dia”, o funcionamento da universidade em Macaé, as questões que estão sendo pesquisadas ou o tipo de formação que os alunos estão tendo. Essa seria uma pesquisa interessante para o futuro. Entretanto, o foco, nesse momento, é entender o processo de interiorização a partir de um referencial da engenharia de produção, mais precisamente do ponto de vista do planejamento, da decisão e da estratégia adotada pelas representações institucionais da UFRJ.

## 5. INTERIORIZAÇÃO DA UFRJ EM MACAÉ

*“Somente o Cinemacolor em amplo circular de objetivas e em rebuscos pela enseada maravilhosa poderá nos dar alguma idéia da realidade. Fora disto. Só inexprimíveis sublimações poéticas”.*  
*O Homem e a Restinga – Alberto Ribeiro Lamego*

### 5.1. A atual interiorização das Universidades Federais no Brasil

A interiorização das universidades federais se tornou um projeto político do atual governo federal. O “Programa de Expansão do Sistema Federal de Educação Superior” do Ministério da Educação estimulou as universidades a criarem novos campi no interior, abrindo editais para financiar essas ações. Esse programa deu continuidade a um processo que já vinha ocorrendo antes, de criação de novas universidades federais e novos campi de universidades já existentes, conforme mostra o trecho abaixo, do MEC:

*“Em 2004, o Ministério da Educação elegeu como prioridades a criação das universidades federais do ABC, Recôncavo Baiano e Grande Dourados e a implantação dos campi da Floresta (UFAC), de Marabá, Bragança e Castanhal (UFPA), de Caruaru (UFPE), de Garanhuns (UFRPE), de Vitória da Conquista (UFBA), de Planaltina (UNB), de Volta Redonda (UFF), de Nova Iguaçu (UFRRJ), da Baixada Santista (UNIFESP), de Sorocaba (UFSCar) e do Litoral do Paraná (UFPR). Todos esses projetos já se encontram em andamento.”*  
(MEC, 2009)

Nesse mesmo artigo, de 2006, o MEC menciona que, além dos acima listados, serão criados outros 20 novos campi no interior.

O processo de expansão e interiorização das universidades teve como continuidade o chamado REUNI – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (ver Capítulo 1). As universidades que desejassem participar do Programa teriam um acréscimo em seus orçamentos para poder viabilizar as mudanças<sup>31</sup>. Para entrar, precisariam aprovar o plano de reestruturação e expansão em seu colegiado superior. (BRASIL, 2007)

---

<sup>31</sup> As metas para cada universidade que entrasse no programa eram: 1- Elevação da média da taxa de conclusão de cursos da universidade para 90%; e 2- Mudança na taxa da relação professor aluno em cursos presenciais para dezoito. (BRASIL, 2007)

Foram várias as universidades brasileiras que participaram do REUNI e do processo de expansão e interiorização iniciado em 2004. Segundo dados do governo:

Tabela 4 – Andamento do REUNI até junho.

|       | Meta   | Realizado até junho de 2009   |
|-------|--|---|
| Reuni | 16 novas universidades federais e 131 novos campi/unidades | Universidades: 12 funcionando; e Projeto de Lei de criação de 4 em tramitação no Congresso.<br>Campi/Unidades: 104 em funcionamento (71 em instalações definitivas e 33 em instalações provisórias) e 27 em ação preparatória |

(Fonte: WIKICOI, 2009)

A interiorização da UFRJ faz parte desse cenário. No próximo capítulo será analisado como essa conjuntura influenciou na Universidade Federal do Rio de Janeiro.

## 5.2. A UFRJ

A UFRJ está entre as universidades mais antigas do país. Sua criação remete aos tempos de 1920. Nasceu como uma junção de faculdades isoladas, com o nome de Universidade do Rio de Janeiro. Seu processo de criação, assim como o de várias outras universidades, não permitiu uma maior integração entre as unidades, problema enfrentado pela universidade até os dias de hoje. (UFRJ, 2006)

Em 1937, a universidade passou por uma grande reforma onde vários cursos foram incorporados. Entretanto, essa reforma não alterou a estrutura fragmentada da instituição. A Universidade do Rio de Janeiro passou a se chamar Universidade do Brasil. O nome Universidade Federal do Rio de Janeiro só lhe foi conferido em 1965. (UFRJ, 2006; FÁVERO, 2000)

O grande incentivo ao desenvolvimento da pesquisa ocorreu nas décadas de 60 e 70. Até essa data, a pesquisa ocorria pontualmente, feita por alguns professores, mas sem institucionalidade para tal. Esse cenário só foi modificado com a criação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em 1951, e das fundações de incentivo à pesquisa, na década de 60. (FÁVERO, 2000)

Essas medidas colocaram a UFRJ como uma das universidades que mais desenvolvem pesquisas no país, estando, entretanto, mais voltada para as grandes pesquisas e projetos nacionais e internacionais. A UFRJ é vista como uma das maiores e

mais renomadas universidades do país, e já foi considerada a melhor do Brasil por várias vezes.<sup>32</sup> Além disso, esteve no *ranking* das melhores universidades do Mundo.<sup>33</sup>

Mais uma vez, não devemos entender esses *rankings* ou o estímulo à competição entre as universidades como algo bom. Entretanto, denotar que isso existe é importante para entender como professores e alunos “enxergam” a UFRJ, e qual sua imagem no imaginário da sociedade.

### **5.2.1. A estrutura da UFRJ**

Em seu estatuto, a UFRJ é organizada em três estruturas: superior, média e infra-estrutura. O diagrama representado na Figura 3 (ver abaixo) tenta expressar a estrutura de funcionamento da UFRJ.

O Conselho Universitário (CONSUNI) é órgão máximo da instituição; é ele quem decide, em última instância, sobre a criação e a mudança de cursos, e aprova a nomeação dos pró-reitores. O Conselho de Ensino de Graduação (CEG) define a política acadêmica dos cursos e as normas para o vestibular. O Conselho de Ensino para Graduados (CEPG) define as normas dos cursos de pós-graduação. (UFRJ, 2009a) Além dos conselhos deliberativos, a estrutura superior é composta por instâncias de direção, como a Reitoria e as Pró-reitorias. (UFRJ, 2009b)

A estrutura média é composta por Centros, num total de seis, responsáveis pela coordenação das atividades universitárias em suas grandes áreas (UFRJ, 2009b). Além dos Centros, está nessa estrutura o Fórum de Ciência e Cultura. Os Centros são compostos pelas unidades e órgãos suplementares que fazem parte da infra-estrutura. As Unidades são os órgãos de execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, e os Órgãos Suplementares são unidades de natureza técnica, científica e cultural. Os departamentos correspondem à menor fração da infra-estrutura. (UFRJ,2009b)

---

<sup>32</sup> Esse processo de comparação e categorização entre universidades acaba sendo uma forma de criar e estimular a competição entre as elas. Ver Chauí (2003).

<sup>33</sup> Ver (Hardy e Fachin, 2000, p.188) ou (ARWU, 2008).

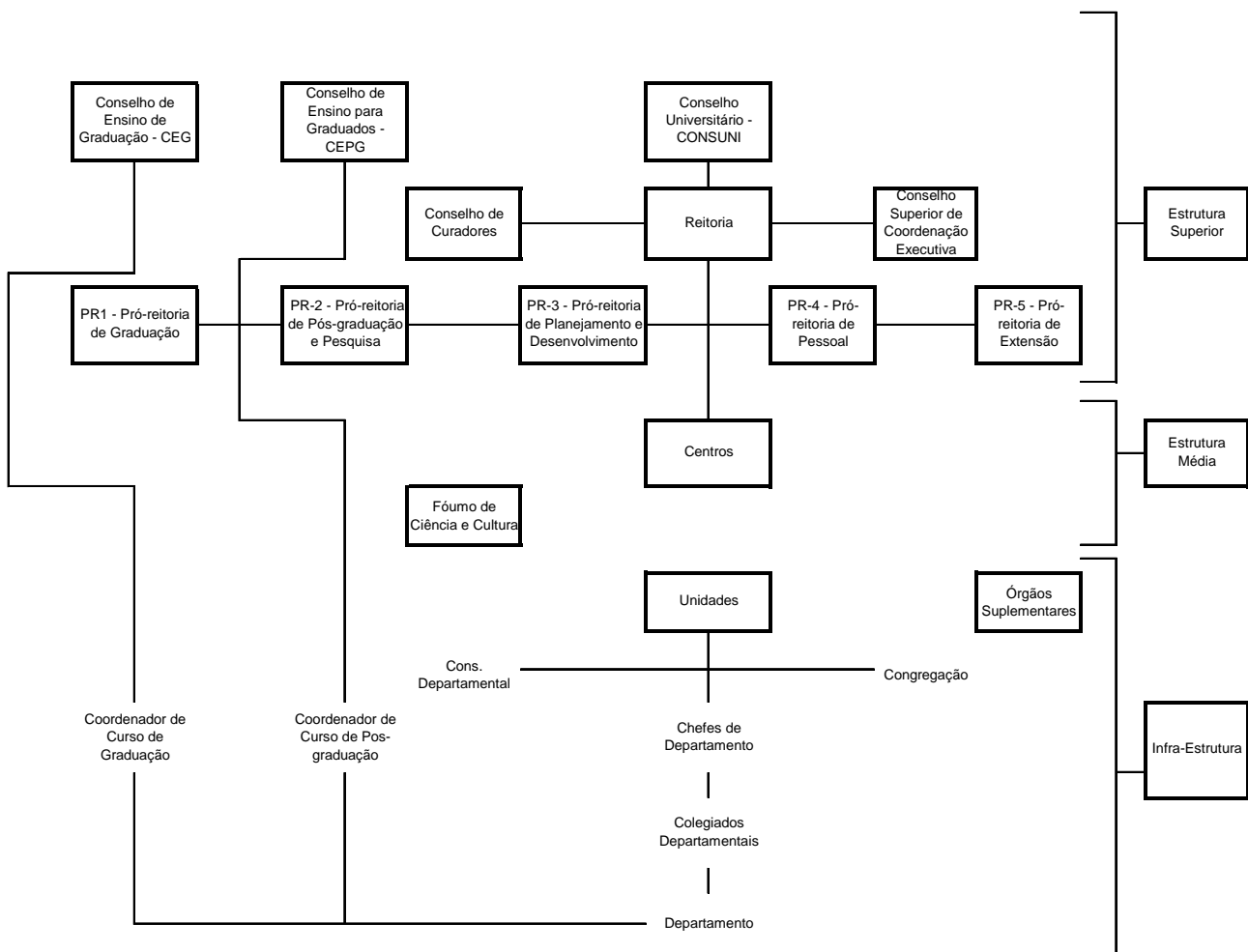


Figura 3 – Organograma da UFRJ

A compreensão dessa estrutura formal, da disposição hierárquica, não é suficiente para entender a interiorização da UFRJ. Para aprofundar a análise, serão verificados os procedimentos, descritos pelo regimento da universidade, sobre a criação dos cursos de graduação. A institucionalização inicial da UFRJ em Macaé se deu pela criação de cursos no local, e por isso é importante analisar esse caso. A Figura 4, abaixo, resume algumas idéias do regimento.

Observando essa Figura, pode-se identificar que, segundo o regimento, os Conselhos dos Centros propõem a criação de novos cursos, ouvindo as unidades interessadas. Depois, cabe ao CONSUNI a aprovação final dos novos cursos; antes, porém, deve ocorrer a aprovação no CEG e a apreciação do Conselho Superior de Coordenação Executiva – CSCE. O Art. 10 do Estatuto, no entanto, é mais rigoroso que o regimento e menciona que a criação dos novos cursos dependerá da aprovação no CEG (UFRJ, 2009c).

O último quadro da Figura 4 é importante para destacar que a responsabilidade pelos cursos está com as Unidades, fato reforçado pelo Estatuto no Art. 98. Portanto, apesar do processo se iniciar no Conselho de Centro, os cursos ficam sob responsabilidade das unidades que ministram as disciplinas profissionais (UFRJ, 2009c).

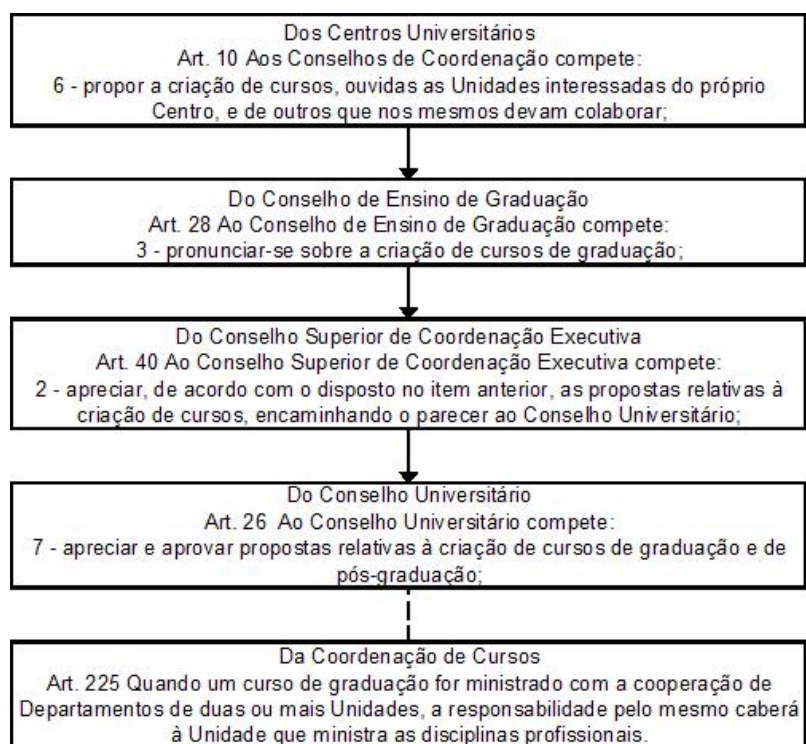


Figura 4 – Processo de criação de curso de graduação segundo o Regimento da UFRJ (UFRJ, 2009c)

### A UFRJ em números

Tabela 5- Série histórica dos números de concluintes, cursos e docente da UFRJ

| Ano  | Concluintes em | Cursos em | Matrículas em 30/6/ | Vagas Oferecidas | Candidatos Inscritos | Ingressos | Funções Docentes |              |
|------|----------------|-----------|---------------------|------------------|----------------------|-----------|------------------|--------------|
|      |                |           |                     |                  |                      |           | Total            | Em Exercício |
| 2001 | 3.480          | 52        | 25.379              | 6.118            | 59.617               | 5.234     | 3.414            | 3.297        |
| 2002 | 4.036          | 52        | 26.411              | 6.203            | 56.047               | 5.989     | 3.226            | 3.172        |
| 2003 | 4.633          | 53        | 26.978              | 6.223            | 47.267               | 6.004     | 3.125            | 3.088        |
| 2004 | 3.641          | 62        | 27.581              | 6.348            | 52.750               | 6.184     | 3.259            | 3.215        |
| 2005 | 3.927          | 62        | 28.557              | 6.384            | 45.145               | 6.271     | 3.110            | 3.077        |
| 2006 | 4.893          | 64        | 29.698              | 6.615            | 50.537               | 6.447     | 3.542            | 3.508        |
| 2007 | 4.647          | 67        | 28.328              | 6.625            | 45.817               | 6.495     | 3.706            | 3.669        |

(Fonte: INEP, 2001 - 2007)

A partir da tabela acima é possível observar a dimensão da universidade, com 67 cursos, quase 30.000 alunos matriculados, cerca de 4600 concluintes por ano e 6.660 vagas oferecidas. Além disso, mostra como a universidade tem aumentado o número de vagas progressivamente, mas em ritmo lento. O número de matrículas oscila, cresce e diminui, provavelmente por conta da evasão. Chama a atenção, também, o número de candidatos inscritos, que decresce progressivamente.<sup>34</sup>

### **5.2.2. O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRJ - PDI**

As mudanças na conjuntura nacional foram acompanhadas pela UFRJ, a sua maneira. Para identificar as propostas da Universidade nesse período, faremos um relato das metas propostas no PDI da UFRJ de março de 2006.

Os objetivos de médio e longo prazo estabelecidos foram os seguintes<sup>35</sup>:

- *“Reconceber a estrutura organizativa e didático-pedagógica (...);*
- *Permitir a superação da “cultura da fragmentação”, (...);*
- *Proporcionar novas modalidades de formação científica e profissional, (...), mediante a combinação de linhas de preparação básica com linhas de desenvolvimento profissional;*
- *Eliminar duplicações e redundâncias de instalações e equipamentos (...);*
- *Elevar o grau de comprometimento social da Universidade, de articulação com as organizações representativas da sociedade civil, (...)”.*  
(UFRJ, 2006)

Para atingir esses objetivos, foram definidas linhas de desenvolvimento estratégico, cada uma com suas respectivas Metas e Ações:

- 1. Estrutura e gestão acadêmicas**
  - a. (8 Metas e 25 Ações )
- 2. Estrutura e gestão administrativas e processo decisório**
  - a. (6 Metas e 10 Ações)
- 3. Planejamento, finanças e patrimônio**
  - a. (6 Metas e 15 ações)
- 4. Relações de trabalho e desenvolvimento dos corpos docente e técnico-administrativo**

---

<sup>34</sup> Não é uma questão dessa pesquisa, mas fica uma curiosidade para outras pesquisas. Será que a população não acredita mais que pode entrar?

<sup>35</sup> Vale destacar que o Plano de Desenvolvimento Institucional foi debatido em todas as unidades da UFRJ, num processo longo com de quase um ano e meio de debates.

- a. (4 Metas e 17 Ações)

## **5. Infra-estrutura e condições de trabalho**

- a. (5 Metas e 30 Ações)

A interiorização da UFRJ apareceu no PDI apenas na primeira linha estratégica (Estrutura e gestão acadêmica) em uma das sete ações da Meta B (“Ampliação do número de vagas e democratização do acesso”), conforme transcrito abaixo:

*“c) Planejar ações de interiorização, com a oferta de cursos de graduação, nucleados a partir de atividades integradas de pesquisa e extensão”.*

Queremos destacar que a interiorização da UFRJ aparece como uma ação planejada do PDI, mas sem explicitar se seria Macaé, tampouco dando maiores informações ou grandes destaques. Além disso, aparece como uma ação das quase 100 ações propostas. Na análise das entrevistas, no próximo capítulo, essa questão será aprofundada.

### **5.2.3. Plano de Reestruturação e Expansão – PRE**

A interiorização da UFRJ acabou tornando-se parte significativa do “Plano de Reestruturação e Expansão da UFRJ – A universidade necessária – 2008 – 2012”. O plano, conforme mencionado, faz parte do REUNI, e para que as universidades pudessem participar do programa do governo federal, as mesmas deveriam aprovar esse ingresso em seus colegiados.

O PRE da UFRJ possui diretrizes gerais que são em alguns pontos idênticas, em outros muito semelhantes, aos objetivos de médio e longo prazo do PDI da UFRJ, mencionados acima. Por essa razão, não iremos transcrevê-los aqui. Além disso, possui nove metas para a graduação, quatro para a pesquisa e sete para a extensão. Entre as metas para a graduação, aparece a meta de Macaé:

*“Consolidação do Campus de Macaé e desenvolvimento de novos experimentos de interiorização, baseados na bem sucedida experiência de trabalho articulado com as prefeituras locais e o governo estadual e de desenvolvimento das atividades de ensino a partir da pesquisa e da extensão”.*(UFRJ, 2007)

A estratégia para implantar o PRE foi dividida em três módulos. O primeiro tem como objetivo aumentar o número de vagas oferecidas, quase duplicando ao final de cinco anos, ampliação a ser feita de acordo com as propostas vindas de cada Unidade e



Centro. Além disso, tem como diretrizes: a definição e implantação do Campus de Xerém; o aumento do número de vagas oferecidas em cursos semipresenciais; a redução das taxas de evasão e da ociosidade de vagas; e a criação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, entre outros. O prazo para esse módulo é de três anos, a partir do início do programa.

O segundo módulo está voltado para a implantação de ciclos básicos comuns por grandes áreas de saber, e tem como diretrizes a revisão da estrutura departamental, a introdução de novas modalidades de acesso à universidade e a flexibilização curricular. O prazo é de quatro anos.

Já o terceiro módulo pretende implantar ciclos de graduação de terminalidade breves, tendo como base as seguintes estruturas curriculares adequadas: ampliação e aprofundamento da base de conhecimentos e da capacidade de aprender e estudar por si só; integração da pesquisa e da extensão aos currículos; flexibilização curricular; e integração acadêmica de modo a garantir ao estudante a escolha de percursos alternativos de formação. O prazo para essas tarefas é de cinco anos.

Na revisão do PRE, podemos identificar o intuito de interferir na estrutura acadêmica da universidade, a partir de um planejamento de médio prazo. A criação do campus de Macaé faz parte dessa estratégia e será o “objeto” desta pesquisa.

O PRE menciona os cursos novos criados pela UFRJ nos campi do interior, conforme tabela abaixo:

Tabela 6 - Cursos Novos para os campi do interior propostos no PRE da UFRJ

| CURSOS NOVOS EM CAMPI NO INTERIOR<br>MODALIDADE: PRESENCIAL |   |   |        |             |
|---|---|---|--------|-------------|
| CENTRO  | UNIDADES ENVOLVIDAS                             | CURSO   | CAMPUS | NOVAS VAGAS |
| CCJE  | Faculdade de Administração e Ciências Contábeis | Ciências Contábeis                            | Macaé  | 40          |
| CCMN  | Instituto de Química                            | Licenciatura em Química                       | Macaé  | 70          |
| CCS   | Escola de Enfermagem Anna Nery                  | Enfermagem                                    | Macaé  | 40          |
|   | Faculdade de Farmácia                           | Farmácia                                      | Macaé  | 50          |
|   | Faculdade de Medicina                           | Medicina                                      | Macaé  | 60          |
|   | Instituto de Biologia                           | Licenciatura em Biologia                      | Macaé  | 12          |
|   | Instituto de Nutrição                           | Nutrição                                      | Macaé  | 40          |
| CT  | Escola Politécnica                              | Engenharia                                    | Macaé  | 0           |
| CCS/CT/CCMN   | IBCCF, Escola Politécnica, EQ, IQ, IF e outras  | Biotecnologia<br>Nanotecnologia<br>Metrologia | Xerém  | 0           |
| <b>TOTAL DE NOVAS VAGAS</b>                                 |   |   |        | <b>312</b>  |

(Fonte: UFRJ, 2007)

Nessa pesquisa serão analisados os seguintes casos: Biologia, que já tem o curso funcionando desde 2006; Química e Farmácia, que começaram os cursos em 2008, um ano antes das entrevistas; e a Engenharia, que aparece na tabela acima, mas que não teve o curso criado até o momento do fim da pesquisa. Os cursos de Medicina,

Enfermagem e Nutrição têm o seu início previsto para o segundo semestre de 2009 e não foram analisados nessa pesquisa. Em relação ao curso de Administração, não foi obtida, nem se procurou obter, nenhuma informação a respeito, e especula-se que a idéia de criar o curso esteja parada.

O total de vagas no interior representa quase 10% das vagas propostas para a ampliação da UFRJ, como pode ser visto na Tabela 7, abaixo:

Tabela 7 – Número de vagas por Cursos Novos propostos no PRE da UFRJ

| TOTALIZAÇÃO  |              |
|--|--------------|
| MODALIDADES  | NOVAS VAGAS  |
| CURSOS NOVOS VINCULADOS A UNIDADES (MODALIDADE: PRESENCIAL DIURNO)         | 1.191        |
| CURSOS NOVOS VINCULADOS A UNIDADES (MODALIDADE: PRESENCIAL NOTURNO)        | 925          |
| CURSOS NOVOS DE NATUREZA INTERDISCIPLINAR (MODALIDADE: PRESENCIAL DIURNO)  | 470          |
| CURSOS NOVOS DE NATUREZA INTERDISCIPLINAR (MODALIDADE: PRESENCIAL NOTURNO) | 480          |
| CURSOS NOVOS EM CAMPUS NO INTERIOR (MODALIDADE: PRESENCIAL)                | 312          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>3.378</b> |

(Fonte: UFRJ, 2007)

Mesmo sendo uma porcentagem pequena em relação ao montante total, pode-se perceber que no PRE a interiorização ganhou mais força do que tinha no PDI. No PDI, a interiorização era uma das ações de uma meta, sem grandes menções. Já no PRE aparece como uma das metas, e ainda como diretriz em relação ao campus de Xerém. O porquê desse fato será investigado com mais elementos na análise dos dados das entrevistas.

### 5.3. O histórico da interiorização da UFRJ em Macaé

A interiorização da UFRJ se iniciou com os projetos de pesquisa em lagoas costeiras, que eram desenvolvidos em Macaé pelo Professor Francisco Esteves e seus alunos. Segundo Esteves (Entrevista<sup>36</sup>), as lagoas da região, vistas pelos mapas do IBGE, representavam uma diversidade enorme e motivaram as pesquisas. No entanto, eram pesquisas que aconteciam periodicamente e dependiam do vai-e-vem de alunos e professores. Para ter melhores resultados nas pesquisas e uma maior efetividades social e ambiental na forma desenvolvimento da região, isso teria que mudar.

Para isso, era necessário ampliar as parcerias e buscar financiamento. O professor Francisco Esteves acabou conseguindo uma importante parceria com a

<sup>36</sup> As informações recolhidas nas entrevistas serão referenciadas da seguinte forma ao longo da dissertação. Ou com o nome do autor seguida da palavra Entrevista entre parênteses como no caso acima. Ou com a informação recolhida na entrevista seguida de: (Sobrenome do Entrevistado, Entrevista). As datas em que foram realizadas as entrevistas e o tempo de duração podem ser encontrados no capítulo 3.

PETROBRAS, que financiou seu projeto de pesquisa. Mais tarde, ou em seguida, a prefeitura de Macaé disponibilizou um local para servir como base e laboratório para os pesquisadores.

Segundo a professora Maria Fernanda (Entrevista), essas pesquisas e atividades na região começaram a envolver grande número de estudantes e professores do Departamento de Ecologia e de todo o Instituto de Biologia da UFRJ. Aziz (Entrevista) e a partir dos projetos de pesquisa começaram a se desenvolver cursos de extensão realizados para a comunidade, em Macaé, que se tornaram uma marca forte para o Núcleo em Ecologia e Desenvolvimento Sócio-Ambiental (Nupem), que passou a ser reconhecido em Macaé e na região.

Teixeira e Esteves (Entrevista) mencionam que as pesquisas só teriam resultado com a aproximação da comunidade. Esse movimento culminou com a construção do Parque Nacional da Restinga de Jurubatiba, que teve grande repercussão nacional e internacional.

Além disso, a prefeitura, em parceria com a Universidade, construiu um colégio em Macaé, denominado Colégio de Pescadores, que, com o fim da indústria do petróleo, pretendia criar uma alternativa de desenvolvimento e valorizar a pesca, atividade orgânica do município. Segundo Amorim (Entrevista), o Colégio era visto com “bons olhos” pelo ex-reitor Carlos Lessa, que, no entanto, não era a favor da criação de cursos de graduação na região. (Quintela, Entrevista)

É preciso destacar a participação ativa dos professores Reinaldo Bozelli e Déia no processo de construção do Nupem. (ver site do Nupem).

Com o passar do tempo, o professor Francisco Esteves convidou o professor Fernando Amorim para coordenar o Colégio de Pescadores. (Amorim, Entrevista) O professor Amorim, em seguida, convidou o professor Sidney Lianza para realizar uma pesquisa com os pescadores da região, a “Pesquisa Ação na Cadeia Produtiva da Pesca”, em 2004.

Segundo o professor Francisco Esteves, a idéia de criar o curso de Biologia na região começou no ano 2000, e culminou com o processo de institucionalização do Nupem e a criação do curso, que foram feitos em paralelo. Ambos foram aprovados; o curso de Biologia se iniciou em 2006, quando também ocorreu a inauguração da sede do Nupem. Para a inauguração foram convidados vários diretores e decanos da UFRJ. O evento acabou por ressaltar a importância da construção da UFRJ em Macaé.

O processo de criação do curso de Biologia demandou a presença de professores de química em Macaé, e acabou motivando a diretora do Instituto a criar também um curso de Química no local. A idéia surgiu entre 2005 e 2006, mas sua aprovação representou um movimento difícil internamente, no Instituto de Química. (Turci e Schultz, Entrevista)

Em seguida à ida da Química, entusiasmou-se a Farmácia a criar um curso em Macaé, tendo em vista que a grade horária dos cursos possui uma série de semelhanças, e a presença de professores de química permitiria a criação do novo curso. (Rangel, Entrevista)

Essa possibilidade, de construir uma forma de integração onde os professores pudessem dar aulas em mais de uma unidade e a estrutura não precisasse dos departamentos, entusiasmou o Reitor Aloísio Teixeira. (Aziz e Aloísio, Entrevista).

Posteriormente vieram os cursos de Medicina, Enfermagem e Nutrição. Os três estão com a data prevista para início no segundo semestre de 2009.

Entre 2006 e 2007, o professor Sidney Lianza começou um movimento pela criação do curso de Engenharia de Produção em Macaé. (Lianza, Entrevista) Logo em seguida, a Escola Politécnica decidiu criar uma comissão para cuidar da criação dos cursos, que foi presidida pelo Professor Heitor Cauliraux. Entretanto, até o final da coleta de informações dessa pesquisa a Escola ainda não tinha uma posição oficial em relação à criação de cursos de engenharia em Macaé. (Ericksson, Entrevista)

Em 2009 foi aprovada no CONSUNI, a criação do curso de pós-graduação em Ciências Naturais e Desenvolvimento Socioambiental em Macaé ([http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id\\_edicao=161&codigo=7](http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=161&codigo=7)), coordenado pelo Nupem, em parceria com o Núcleo Interdisciplinar UFRJmar, o Núcleo de Solidariedade Técnica (SOLTEC) o Laboratório de Informática para a Educação (LIPE) e o Laboratório de Fontes Alternativas de Energia (LAFAB).

Hoje a UFRJ possui seis cursos de graduação e um de pós-graduação aprovados em Macaé, sendo que três dos cursos de graduação já estão em andamento e três devem ser iniciados no segundo semestre de 2009. O curso de pós-graduação está em processo de aprovação na CAPES.

#### **5.4. A UFRJ em Macaé**

A estrutura física da UFRJ em Macaé está dividida em dois pólos: O Pólo Barreto e o Pólo Universitário.

O Nupem está instalado no Pólo Barreto, localizado no bairro São José do Barreto. Lá ocorrem grande parte das aulas do curso de biologia. Possui 26 mil metros quadrados de área doada pela prefeitura para a UFRJ, e um prédio de 2,8 mil metros quadrados, inaugurado em março de 2006. (Disponível em: <[http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id\\_edicao=161&codigo=7](http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=161&codigo=7)>)



Figura 5 – Foto da Entrada do Pólo Barreto

(Fonte: <http://angelbiomar.googlepages.com/>)

O Pólo Universitário fica em uma área construída pela prefeitura de Macaé para servir como um complexo universitário, e é dividida com mais duas universidades: a Universidade Federal Fluminense (UFF) e a Faculdade Professor Miguel Ângelo da Silva Santos (FeMASS). Lá ocorrem os cursos de Licenciatura em Química e Farmácia, e a partir do segundo semestre abrigará ainda as aulas dos cursos de Medicina, Nutrição e Enfermagem. (Disponível em <[http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id\\_edicao=161&codigo=7](http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=161&codigo=7)>)



Figura 6 – Foto da entrada do Complexo Universitário

(Fonte: <http://www.funemac.edu.br/files/>)

Até o início do ano, trabalhavam em Macaé cerca de 25 professores em regime de dedicação exclusiva, e estava prevista a chegada de mais 80 professores até o final de

2009. (Disponível em: <  
[http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id\\_edicao=161&codigo=7](http://www.olharvital.ufrj.br/2006/index.php?id_edicao=161&codigo=7) >) Estava prevista também, para o segundo semestre desse ano, a entrada de cerca de 135 estudantes para os cursos da UFRJ em Macaé. (Disponível em: <  
<http://www.funemac.edu.br/files/?sec=53&it=7&cod=313> >)

Estima-se que existam hoje cerca de 400 alunos da UFRJ em Macaé.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Essa é uma estimativa do autor da pesquisa, baseado em alguns números: 25 alunos por turma de Biologia nos sete primeiros períodos; 25 alunos de Química e de Farmácia nos três primeiros períodos. E mais os 135 novos alunos que entrarão no segundo semestre de 2009. Não conseguimos a informação precisa do número de alunos, mas consideramos a estimativa bem razoável, como ilustração para que se possa ter uma idéia da dimensão da UFRJ em Macaé hoje. Esse somatório chega a 460 alunos, mas por ser uma estimativa e considerando a evasão e o não preenchimento de todas as vagas por ser um momento inicial. Estimamos em cerca de 400 alunos em Macaé. Esse dado deve ser averiguado com maior precisão para futuras pesquisas.

## 6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

“A universidade não está fora da história de um país; tampouco é toda a história; mas por ela passa a história do país e do povo e ela participa da história, da vida; nesse sentido, é aspiração humana, tentativa, ensaio, verificação, drama e desenlace, tarefa comunitária, trabalho de homens que querem se expressar como homens; fato humano que nenhuma lei poderá abolir e que se expressará muitas vezes apesar da lei.

Ela é uma realidade que fala. deixemo-la, portanto falar e tratemos de escutá-la, não no que queremos ou no que nos convém, mas no que ela nos quer dizer”.  
(Ernesto Leyendecker, Universidad y Dependência, 1974)<sup>38</sup>

Nesse capítulo serão analisadas as entrevistas realizadas com o intuito de entender como está ocorrendo a interiorização da UFRJ em Macaé. A análise foi dividida em quatro seções, conforme as subquestões de pesquisa: decisão; implementação; universidade e dificuldades.

Em cada uma das seções será apresentada, de início, uma tabela reunindo todos os resultados. Essa tabela pretende oferecer ao leitor uma visão resumida de todos os dados coletados na pesquisa. E em seguida, para cada uma dos temas identificados na tabela será feita uma análise mais profunda, utilizando algumas falas dos entrevistados para ilustrar os temas.

Conforme mencionado na seção de metodologia, os números que constam nas tabelas não representam uma verificação do tipo falso ou verdadeiro. Caso um tema seja abordado muitas vezes, isso não quer dizer que seja verdadeiro, mas que muitas pessoas o identificaram e, por conta disso, ele tem sua importância e deve ser analisado.

### 6.1. Decisão

Essa seção busca explicar como ocorreu a decisão da UFRJ de se interiorizar, em Macaé. A partir das entrevistas, pudemos identificar alguns temas que ajudam a entender como ocorreu essa decisão. A tabela abaixo reúne os diferentes temas e identifica cada entrevistado que a eles se referiu.

---

<sup>38</sup> Retirado do livro *Universidade e Poder*, de Maria Lourdes de A. Fávero, 1980.

Tabela 8 – Compilação dos Temas que explicam a decisão de interiorização da UFRJ

| Temas identificados nas entrevistas que explicam como ocorreu a decisão de interiorizar a UFRJ em Macaé?   | Reitoria         |             |                |              | Prefeitura |                 |              | Integrantes do CT |                    |                   |                 | Cursos em Macaé |                   |                         |              | Frequência |               |                     |               |
|--|------------------|-------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------|------------|---------------|---------------------|---------------|
|  | Aloísio Teixeira | Carlos Levi | Belkis Valdman | Laura Soares | Jorge Aziz | Joelson Tavares | Dauro Santos | Walter Suemitsu   | Ericksson Almendra | Heitor Caulliroux | Fernando Amorim | Sidney Lianza   | Francisco Esteves | Maria Fernanda Quintela | Cássia Turci |            | Carlos Rangel | José Miguel Bendrão | Mário Schultz |
| <b>A decisão surge a partir de grupos que vão se articulando e dando força à decisão</b>   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     |               |
| O NUPEM articula as unidades, a reitoria e a prefeitura.   | S                | S           |                | S            | S          |                 |              |                   |                    |                   | ?               | S               | S                 | S                       |              |            |               |                     | 8             |
| A criação de cursos e turmas elas surgem com núcleos que vão se instalado por lá que vão agregando outros.   | ?                |             | S              |              | S          |                 |              | S                 |                    |                   | S               | S               |                   | S                       | S            | S          |               |                     | 9             |
| A proposta de ir para macaé partiu das unidades.   | S                | S           | S              | S            |            | ?               |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              | S          |               |                     | 6             |
| O curso de engenharia era do interesse do Aloísio, do decano e de alguns professores e departamentos, mas ainda não decidiu se irá criar um curso de engenharia em Macaé | S                |             |                |              |            |                 | ?            | S                 | S                  | ?                 | S               | S               |                   |                         |              |            |               |                     | 7             |
| <b>O governo federal cria uma conjuntura que favorece e interfere na decisão da UFRJ</b>   |                  | S           |                |              |            | S               |              | S                 | S                  | S                 |                 |                 | S                 | S                       | S            | S          | ?             | S                   | 11            |
| <b>A prefeitura de Macaé foi um ator ativo e influenciou na decisão da UFRJ.</b>   |                  | S           | S              |              | S          | S               | S            |                   |                    |                   |                 |                 | S                 | S                       |              |            | S             | S                   | 9             |
| <b>Não era um projeto inicial da reitoria da UFRJ interiorizar, apareceu como uma oportunidade</b>   | S                | S           |                | S            | S          | S               |              | S                 |                    |                   | S               |                 |                   | S                       |              |            | S             |                     | 9             |
| <b>O Aloísio e o Reitor têm um papel importante no convencimento da Universidade</b>   |                  |             |                | S            |            | S               |              | S                 |                    |                   | S               |                 |                   | S                       |              |            |               |                     | 5             |
| <b>A decisão e as questões políticas</b>   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     |               |
| A estratégia das congregações  |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 | ?               |                   | ?                       | ?            | ?          | ?             |                     | 5             |
| O convencimento de cada um - o "tete-a-tete"   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 | ?                 | ?                       |              | ?          | ?             |                     | 4             |
| Os interesses pessoais   |                  |             | ?              |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 | ?               | ?                 |                         | ?            | ?          |               |                     | 5             |
| Os recursos e as unidades  | N                |             |                |              |            |                 |              | ?                 |                    | ?                 | ?               |                 |                   |                         | ?            |            |               | ?                   | 6             |
| A política de grupos organizados   |                  |             |                |              |            | ?               |              | N                 |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            | ?             |                     | 3             |

Na tabela acima podem ser identificados seis temas:

**1. A decisão surge a partir de grupos que vão se articulando e dando força à decisão**

**2. O governo federal cria uma conjuntura que favorece e interfere na decisão da UFRJ**

**3. A prefeitura de Macaé foi um ator ativo e influenciou na decisão da UFRJ.**

**4. Não era um projeto inicial da reitoria da UFRJ interiorizar, apareceu como uma oportunidade.**

**5. A posição do Aloísio Teixeira, como personalidade e como reitor, foi importante para a decisão**

**6. As questões políticas em torno das decisões**

O primeiro tema, que reforça a importância das unidades e grupos de professores para a decisão da universidade de se interiorizar, foi o mais mencionado nas entrevistas e, para facilitar a análise, foi desagregado em subtemas. Os integrantes da reitoria



constituíram a maior parte dos entrevistados que mencionou seu terceiro subtema, de que a proposta de ir para Macaé partiu das unidades. A razão para isso será identificada adiante.

Os demais temas aparecem em ordem, de acordo com o número de vezes que foram mencionados, com exceção do último tema - as decisões e as questões políticas - que aparece por último porque não foi possível encontrar muitas afirmações comuns, apenas trechos que deixam entender a importância do jogo político na decisão. As falas em relação a esse tema são feitas com cuidado pelos participantes, mas é possível encontrar algumas convergências, conforme pode ser visto adiante.

### **A decisão surge a partir de grupos que vão se articulando e dando força à decisão**

#### **A. O NUPEM articula as unidades, a reitoria e a prefeitura.**

Conforme apresentado no histórico do capítulo anterior, a atuação da UFRJ começou com a pesquisa do professor Francisco Esteves sobre as lagoas de Macaé. (Esteves, Entrevista) Essas atividades foram envolvendo cada vez mais pessoas do departamento de Ecologia e de todo o Instituto de Biologia, entre professores e alunos. (Quintela, Entrevista) O Nupem, enquanto grupo de pesquisa e laboratório, foi crescendo e se tornando respeitado no país e na região, por pesquisadores e pela população local. (Estevez; Aloísio; Aziz, Entrevista) Então, vislumbrou-se a possibilidade de criar um curso de biologia em Macaé, pois a demanda da região seria grande. (Quintela, Entrevista). Essa idéia surgiu em 2000. (Esteves, Entrevista)

*“Aí surgiu a idéia de cooptarmos colegas que nos ajudassem a defender a ida de um curso de biologia a Macaé. O Instituto de Biologia nos ajudou muito a levarmos o curso de biologia para Macaé. E nesse mesmo período surge o governo Lula, com a idéia de interiorização”.* (Estevez, Entrevista)

Nesse processo, o professor Fernando Amorim foi convidado para ser coordenador do Colégio de Pescadores de Macaé (Amorim, Entrevista), projeto criado pelo Nupem, em parceria com a prefeitura. Apesar de Francisco Esteves não mencionar esse movimento como uma forma de ganhar força política para a decisão, ele pode ser entendido dessa maneira. Além disso, e talvez mais importante, a idéia de criar o curso de biologia foi incorporada pelo pró-reitor de graduação, José Roberto Meyer Fernandes. (Teixeira; Quintela, Entrevista)

Outras pessoas da universidade começam a trabalhar em Macaé, e o Nupem se torna uma base para essas pessoas. “Era como se eu tivesse na universidade, (...) o aconchego da instituição”. (Lianza, Entrevista) O reitor Aloísio Teixeira também diz que se entusiasmou com a idéia de interiorizar quando conheceu o trabalho que estava sendo desenvolvido em Macaé. (Teixeira, Entrevista)

Para a inauguração do Nupem, foram convidados vários diretores de unidades da UFRJ e decanos. Esse evento trouxe grande repercussão para a Universidade e motivou as pessoas a criarem outros cursos em Macaé. (Lianza, Entrevista; Aziz, Entrevista)

*"Todos ficaram emocionados, e muitos eu convidei pessoalmente. A professora Cássia me disse uma vez que ficou muito motivada de ver a universidade, a sociedade, a academia e a prefeitura local. Aquilo foi inédito para muitos professores. E diretores de unidades. E eles então se motivaram a levar a discussão nas suas unidades".* (Estevez, Entrevista)

Em vários momentos das entrevistas, conforme destacado acima, apareceram falas que mostram como o Nupem realizou uma forte articulação para a criação do seu curso, e como isso foi estimulando outros grupos e unidades da UFRJ. *"Depois que o NUPEM se consolida, ele estimula outras unidades, mas não é algo pensado ou planejado, a situação passa a estimular outras unidades".* (Levi, Entrevista)

A decisão da Universidade, de se interiorizar, é formalizada quando se cria o curso de biologia em Macaé e quando se institucionaliza um núcleo avançado, na forma de um órgão suplementar, o Nupem. No modelo proposto por Hardy & Fachin (ver capítulo 2), essa foi uma decisão coletiva, que recebe influências políticas ou colegiais, e da lata de lixo ou racionais.

Os trechos acima transparecem que essa não foi uma decisão racional, baseada em análises da missão da universidade, do seu posicionamento, verificando-se demandas e definindo-se os melhores caminhos, mas sim uma articulação política que ganhou força também pelos resultados que foi apresentando, gerando, com isso, interesse em outras unidades. A seguir serão apresentados mais elementos para se analisar essa decisão.

#### **B. A criação de cursos e turmas surge com núcleos que vão se instalado e agregando outros.**

O curso de biologia precisava de aulas de química, e logo a química foi procurada devido à necessidade de se organizar um concurso para professores do curso de biologia. (Turci, Entrevista). Com isso, a diretora do Instituto de Química (IQ) se

entusiasmou com a possibilidade de criar um curso de química em Macaé. (Quintela; Turci, Entrevista)

Os cursos de farmácia e química possuem uma forte ligação. Com a mudança na direção da Faculdade de Farmácia (FF), a coordenadora deste curso foi procurada pela diretora do IQ para verificar se a Farmácia não tinha interesse de criar um curso em Macaé. (Rangel, Entrevista) O antigo diretor da FF era contra. (Quintela, Entrevista).

*“A interação entre ambos os cursos é muito forte. Os professores da química muitas vezes são farmacêuticos”.* (Turci, Entrevista). A motivação da Farmácia foi o fato da Química ir para Macaé, pois não seria possível criar o curso de farmácia sem o curso de química, por conta do grande número de disciplinas de química no curso de farmácia. (Rangel, Entrevista)

A motivação gerada pela biologia fez com que outros grupos fossem se formando e estimulando a criação de mais cursos em Macaé. Por exemplo, o grupo da Química e da Farmácia.

O fato de o professor Fernando Amorim ter se tornado coordenador do Colégio de Pescadores levou o professor Sidney Lianza a desenvolver atividades de pesquisa e extensão em Macaé. (Lianza, Entrevista) Essa iniciativa teve o apoio do Decano do CT, Walter Suemitsu. (Suemitsu, Entrevista) Esses professores passaram, então, a desejar a criação de um curso de engenharia em Macaé. (Amorim; Lianza, Entrevista)

Outro exemplo que poderia ser mencionado é o da Faculdade de Medicina, que ao decidir sua ida para Macaé acaba trazendo os cursos de enfermagem e nutrição.

*“A criação de cursos e turmas surge com núcleos que vão se instalado por lá”.* (Valdman, Entrevista) Essa afirmação da Pró-reitora se confirma com as demais falas das entrevistas. O movimento de ir para Macaé vai unindo grupos que possuem afinidades, ou que já se conhecem, que por sua vez vão ganhando força para criar outros cursos.

Essa constatação acaba sendo semelhante à anterior, em relação ao Nupem, com o diferencial da percepção de que os grupos vão se juntando e formando núcleos que demandam cursos. São movimentos que independem do Nupem, mas que fortalecem a decisão de interiorizar.

*“A possibilidade de se fazer essa experiência foi chamando a atenção de diversas unidades: química, farmácia, engenharia, medicina, enfermagem (...) Eu continuo achando que a universidade não tem essa vocação, mas talvez, assim, a minha*

*surpresa tenha sido o fato de que a vontade de fazer experimentos nessa direção estava já bastante disseminada na universidade”. (Teixeira, Entrevista)*

### **C. A proposta de ir para Macaé partiu das unidades**

Uma questão importante abordada por alguns dos entrevistados é que foram as unidades que quiseram ir para Macaé. Essa afirmação possui alguns significados. Em relação à autonomia interna na universidade, configura a preocupação da reitoria em reafirmar que ela não criou nenhum procedimento administrativo, ou uma decisão por cima das unidades. Uma outra questão que será ressaltada mais adiante é de que as unidades “puxaram” o movimento, e não a reitoria.

*“Foi por adesão”. (Soares, Entrevista)*

Ou:

*“Não há direcionamento sobre que cursos irão a Macaé, o estímulo é de cada unidade. A reitoria apóia as iniciativas, e acredita que quanto mais unidades, melhor”. (Levi, Entrevista)*

Essas afirmações nos remetem mais uma vez ao diagrama da Hardy & Fachin, em relação às decisões administrativas e as decisões coletivas. A criação de cursos novos é uma atribuição, em última instância, do Consuni. Este montou uma comissão com o intuito de receber as intenções das unidades em relação à ida para Macaé, comissão que recebeu proposta de várias unidades. (Valdman, Entrevista) A pró-reitora Belkis Valdman (Entrevista) menciona que cada unidade tem a sua dinâmica de atração, mas um ponto importante é a possibilidade de mais recursos e docentes.

### **D. O curso de engenharia era do interesse do Aloísio, do decano e de alguns professores e departamentos da Engenharia, mas a unidade ainda não decidiu se irá criar um curso de engenharia em Macaé**

Pelo fato de Macaé ser um dos maiores pólos industriais e de exploração de petróleo do Brasil, com repercussão internacional, a criação de cursos de engenharia no local acabou se destacando. Além disso, o reitor se pronunciou a favor da instalação desses cursos. (Teixeira, Entrevista) O departamento de engenharia industrial aprovou a intenção de criar o curso de engenharia de produção em Macaé (Lianza, Entrevista), e outros professores da engenharia tinham interesse em criar cursos em Macaé. (Amorim, Entrevista). Além disso, o decano do Centro de Tecnologia se mostrou interessado em apoiar a criação de cursos em Macaé (Suemitsu, Entrevista); no entanto, o curso de engenharia ainda não foi criado.

Ao invés de apenas analisar os cursos que foram aprovados, passamos à análise desse caso, considerada importante para a pesquisa, pois o fato do curso não ter sido criado pode trazer novas informações sobre como as decisões ocorrem na universidade.

O diretor da Escola Politécnica mencionou que ainda não existe uma definição da unidade em relação à criação de cursos de engenharia em Macaé. (Almendra, Entrevista) Para o professor Heitor Caulliriaux, que presidiu a comissão criada pela Escola Politécnica para verificar a possibilidade de criação de cursos de Engenharia em Macaé, a criação dos demais cursos foi um movimento arriscado das outras unidades, que talvez tenham maior propensão ao risco do que a Escola Politécnica. (Caulliriaux, Entrevista) Não existia um convênio bem estabelecido com a prefeitura e a infraestrutura prometida era aquém das necessidades dos cursos. Na seção de dificuldades desse capítulo, esse ponto será melhor explorado.

Não queremos entrar nos meandros e detalhes em relação a esse movimento. O ponto que deve ser analisado, nesse caso, é que mesmo com a reitoria e a decania, instâncias superiores à unidade na hierarquia da universidade (ver Figura 3), sendo a favor da criação do curso, isso ainda não aconteceu. Mesmo que o processo de criação de cursos, de acordo com o regimento, se inicie nos centros (ver Figura 4), essas são atribuições formais da estrutura e não correspondem à forma como as decisões ocorrem na realidade. O fato é que a unidade se torna fundamental no processo de criação de cursos, até porque é ela a responsável pelos cursos. Esse assunto será analisado sob outros pontos de vista, mais adiante. Entretanto, destaca-se que a decisão não está apenas na alta hierarquia da universidade:

*"Tem certas horas que não adianta você ter Deus do teu lado que a coisa não anda". (Amorim, Entrevista)*

#### **O governo federal cria uma conjuntura que favorece e interfere na decisão da UFRJ**

O interesse em criar o curso de biologia ganhou força quando o governo federal trouxe a idéia de interiorização das universidades federais. (Esteves, Entrevista) Os editais do MEC anteriores ao REUNI tiveram grande importância, e a UFRJ estava contando com eles para a interiorização dos cursos. (Levi, Entrevista) Entretanto, a universidade não conseguiu entrar nos programas do governo federal, pois não tinha o campus aprovado no estatuto. (Rangel, Entrevista)

No capítulo anterior foi mostrado como o REUNI incorporou o financiamento para a interiorização das universidades federais. E, no caso de Macaé, o REUNI veio a consolidar e fortalecer a política de interiorização. (Tavares; Quintela, Entrevista) É ele que institucionaliza a decisão. (Caulliraux, Entrevista)

A questão do REUNI traz certa polêmica. Em várias falas se percebe um tom defensivo, de preocupação, de algumas unidades que reafirmam que não foram para Macaé por causa do REUNI. A impressão é que se atribui àqueles que decidiram expandir ou interiorizar por causa do REUNI apenas interesse nos recursos provenientes do programa do governo federal.

A fala da diretora da Química é interessante nesse ponto, pois menciona que a Química já tinha interesse em criar o curso em Macaé antes do REUNI. Apesar do programa ter sido muito criticado no IQ, a congregação, que estava com certa resistência à aprovação do curso, conseguiu aprovar sua criação com a chegada do REUNI. (Turci, Entrevista) “*Se não tivesse REUNI, essa universidade não aumentaria uma vaga*”. (Rangel, Entrevista)

Outras falas apresentam a interiorização como uma pressão do governo federal (Suemitsu, Entrevista); uma meta que surge de cima para baixo. (Esteves, Entrevista) Ou ainda, sugerem que não foi uma decisão da UFRJ, mas uma determinação do governo federal. (Almendra, Entrevista)

Não queremos defender nenhuma das ideias como verdade. Esse é um ponto importante; são diferentes visões de um mesmo processo, não há uma visão verdadeira. O que pode ser constatado, de todas as falas, é que o estímulo criado pelo governo federal foi muito importante para decisão da UFRJ de interiorizar. Tanto do ponto de vista simbólico, quanto financeiro.

O reitor da universidade menciona que o fato de sair de sua sala de aula na Praia Vermelha, vir para o Fundão e entrar em contato com toda a rede federal de ensino influenciou na sua forma de ver a importância da interiorização. (Teixeira, Entrevista) Essa fala também é significativa, pois mostra como o seu projeto político como reitor foi tendo convergências com o projeto político federal, e talvez até vice-versa.

Essa questão mostra uma perspectiva conjuntural na decisão de interiorizar, que será reforçada no próximo ponto. Mostra, além disso, um papel de influência do governo federal na decisão da UFRJ, o que nos remete mais uma vez à Figura 2, onde os atores externos influenciam nas decisões da universidade. E, nesse caso, o papel do governo federal pode ser destacado.

*“A coisa tomou um rumo que depois, dentro dos objetivos do professor Aloísio, dentro do seu projeto político associado às prioridades do MEC, acabou sendo um grande projeto da universidade”. (Quintela, Entrevista)*

Um outro ponto que apareceu em muitas falas dos representantes da prefeitura foi em relação ao diálogo da mesma com o governo federal pela interiorização. As falas de Tavares, Santos e Aziz (Entrevista) mencionam que houve interesse da prefeitura em estabelecer um projeto com o Ministério da Educação, mas que a prefeitura teve dificuldades de conseguir isso, dizendo ainda que o diálogo com o governo federal foi feito pela UFRJ.

Esse ponto foi importante para cancelar uma hipótese do pesquisador, de que talvez a prefeitura pudesse ter interferido junto ao MEC, ou feito algum diálogo para estimular a criação dos cursos em Macaé. No entanto, o que foi constatado é que a prefeitura tentou estabelecer o contato, mas não conseguiu.

#### **A prefeitura de Macaé foi um ator ativo e importante na decisão da UFRJ**

A relação da prefeitura com a UFRJ se inicia com as pesquisas do professor Francisco Esteves. A prefeitura cedeu um terreno para servir de base para as pesquisas, no início dessa atuação. (Esteves, Entrevista) Com a proposta de criar um curso de biologia, a prefeitura doou um terreno ainda maior. (Schultz, Entrevista) Além disso, os representantes da prefeitura foram em algumas reuniões na UFRJ para reafirmar o interesse em ter o curso de biologia em Macaé. (Aziz, Entrevista) A prefeitura queria ter uma universidade em Macaé (Santos; Tavares; Aziz, Entrevista) Já tinha, inclusive, oferecido outros terrenos para a UFRJ, ainda em 1998. (Esteves, Entrevista)

Os investimentos da prefeitura foram destacados como importantes para a chegada dos cursos da UFRJ em várias entrevistas. (Valdman; Levi, Aziz; Tavares, Entrevista)

*“Para conseguir novos cursos tem como ser mais ofensivo por parte da prefeitura. Ir nas reuniões de congregação... Mas tem que ter recursos”. (Tavares, Entrevista)*

O investimento da prefeitura configura outro fator externo, além do governo federal, que influenciou nas decisões. Esses dois fatores, somados, criam uma conjuntura favorável para a decisão. Além disso, indicam um movimento ativo da prefeitura em relação à decisão, indo nas reuniões, oferecendo recursos... Em outras

falas aparecem trechos como: “se vocês trouxerem o curso de medicina eu dou mais um prédio”. A relação com a prefeitura será explorada mais adiante.

*“A decisão é antes de tudo uma oportunidade dentro de uma conjuntura que exige ou favorece essa decisão”.* (Levi, Entrevista)

#### **Não era um projeto inicial da reitoria da UFRJ interiorizar.**

A reitoria não tinha como projeto político inicial a interiorização da UFRJ. (Soares; Teixeira; Levi; Amorim, Entrevista) A situação começou a se modificar com outros grupos da UFRJ se interessando pela idéia. Primeiro, o ex-pró-reitor, José Roberto Meyer, tendo a professora Déia dos Santos como superintende na PR-1. Depois, o reitor Aloísio Teixeira começou a achar a idéia interessante, quando conheceu a experiência. (Teixeira, Entrevista) No entanto, não se pensava algo grande ou um projeto político importante; poderia ser apenas o curso de biologia. (Quintela, Entrevista).

*“E aí foi crescendo, crescendo, não foi ao contrário, que a gente tomou uma decisão política: vamos interiorizar, e depois a gente faz Macaé. Não, pelo contrário, Macaé surge e começa a crescer como possibilidade”.* (Soares, Entrevista)

Uma questão fundamental para essa análise é a oportunidade de criar em Macaé um outro modelo de gestão para a UFRJ, que entusiasmou o reitor. (Aziz, Entrevista) Esse ponto é fundamental e será aprofundado na próxima seção, em relação à implementação.

*“A ideia que foi se consolidando é que a gente deveria, em Macaé, não apenas implantar recursos fora da sede, mas buscar formatos de articulação acadêmica (...) Porque às vezes é mais fácil você introduzir a inovação num terreno novo do que numa instituição que já tem hábitos, cultura muito enraizados (...) aspectos inovadores em matéria de organização acadêmica”.* (Teixeira, Entrevista)

Além disso, a fala do Aloísio traz uma outra questão: a dificuldade de se realizar mudanças com aspectos inovadores na UFRJ, como as propostas no Segundo Módulo do PRE de ciclos básicos. Ou como o projeto de romper com a estrutura departamental. Veremos, na terceira seção desse capítulo, como esses pontos aparecem em relação à interiorização.



*“A expansão no Rio tava mais difícil, alguns cursos noturnos estavam sendo negados. E o Aloísio percebeu que de certa forma a comunidade acadêmica aceitava a expansão pra Macaé”. (Amorim, Entrevista)*

Suemitsu e Bendrão (Entrevista) concordam que era mais fácil realizar mudanças com a interiorização do que com a expansão dos cursos no Rio de Janeiro. E Levi (Entrevista) sugere que não há diferença em relação à facilidade de um ou de outro, na expansão ou interiorização. Mais uma vez, são diferentes visões.

Nesse tópico, pôde-se perceber que a decisão de interiorizar não era um projeto inicial da reitoria, mas foi emergindo como uma possibilidade. Várias unidades e grupos se interessaram pela proposta, o que fez com que a universidade se mobilizasse nesse sentido. Essa mobilização da UFRJ foi uma surpresa para a própria reitoria e para outras unidades. (Teixeira; Almendra, Entrevista) Logo, não foi uma estratégia planejada, mas que emergiu, na definição de estratégia apresentada por Mintzberg. Além disso, emergiu com um padrão que foi trazendo bons resultados. Ela aparece como oportunidade de inovar. A análise da estratégia da UFRJ será melhor detalhada na próxima seção desse capítulo.

#### **A posição do Aloísio Teixeira, como personalidade e como reitor, foi importante para a decisão**

Outras reitorias apoiaram o projeto, mas com restrições. O ex-reitor Carlos Lessa, por exemplo, gostava da idéia, mas não achava que “tinha que ter uma graduação lá” (Quintela, Entrevista); o que se buscava era a integração entre as faculdades pela pesquisa. (Amorim, Entrevista) O ex-reitor Fracalanza também gostou do projeto, mas não apresentou muitas iniciativas para criar um curso de graduação em Macaé. (Quintela, Entrevista)

Quando o Aloísio Teixeira assumiu, Déia foi para a Superintendência da PR1 e Zé Roberto para a PR1, a situação mudou. *“E eu era a diretora e nós começamos a iniciar esse movimento”.* (Quintela, Entrevista)

Mas, além do fato do reitor ter apoiado, há uma questão relevante nessas falas: a importância do apoio do reitor para que a universidade tome uma decisão. O apoio da reitoria traz grande peso para uma decisão coletiva:

*“(...) a palavra do reitor ainda pesa muito. O conselho tá lá: blá, blá, blá, aí o Aloísio fala e todo mundo: ..... é, pode ser. E não é por que é o Aloísio, é porque é o*

*Reitor, é claro que o Aloísio tem uma capacidade de convencimento extraordinária, (...)* (Soares, Entrevista)

Ou:

*“As pessoas não se manifestam de forma enfática contra a interiorização, até porque o Aloísio tem uma grande influência no Consuni”.* (Suemitsu, Entrevista)

Essa questão não aparece com clareza na figura proposta no segundo capítulo (ver Figura 2). E, no caso da interiorização da UFRJ, destaca-se a importância dada à posição da administração central para a decisão coletiva. Além disso, outras falas mencionam o respeito dos demais professores em relação a Aloísio Teixeira, assim como sua habilidade em compor as diferentes visões. (Tavares; Amorim, Entrevista)

*“Sem o apoio da reitoria não se conseguiria nada”.* (Quintela, Entrevista)

## As decisões e as questões políticas

### As estratégias das congregações

A aprovação de um curso na congregação de sua unidade não é simples. Foi, inclusive, mencionada nas entrevistas como “via crucis” (Esteves, Entrevista) ou “grande batalha”, (Quintela, Entrevista) no caso da biologia. Apesar de não ter sido encontrado no regimento uma regulamentação em relação à aprovação nas unidades, percebe-se que dificilmente uma proposta de criação de curso será aprovada no conselho de centro sem essa outra aprovação.

Turci (Entrevista) menciona que, no começo, todos só viam a dificuldade na criação do curso. Rangel diz que a aprovação na congregação não teria ocorrido se não tivesse sido pedido um esclarecimento por um dos professores, o que adiou a votação. (Rangel, Entrevista)

Para conseguir “ganhar” uma votação podem ser utilizadas várias táticas, como colocar a votação em um dia em que a congregação ou conselho estão esvaziados, ou ainda criar comissões para controlar melhor os processos. São estratégias políticas distintas, mas mencionadas como comuns nos conselhos da universidade.

A aprovação do curso de biologia foi modificada para a aprovação de uma turma de biologia em Macaé, pois a congregação não aprovaria outro curso. (Quintela, Entrevista) Além disso, criaram-se dois processos distintos para serem colocados em votação nos conselhos da universidade: um para o curso e um para o Nupem. Essa decisão foi uma estratégia para não serem bloqueados os dois.

Amorim (Entrevista) menciona que pela dificuldade em se criar um curso na Engenharia, optou-se por criar um curso de pós-graduação envolvendo outras unidades.

Maria Fernanda diz que, para conseguir a aprovação nos conselhos superiores da universidade, a diretora do IB ia a todas as reuniões do CEG, aguardando que seu processo fosse colocado em pauta. A mesma estratégia foi utilizada quando o projeto foi para o Consuni.

### **O convencimento de cada um, e o “tete-a-tete”**

Chico Esteves (Entrevista) conta que para criar o curso foi feito um “trabalho de formiguinha” com os demais professores do grupo. Iam se identificando aqueles que eram contra e conversando, tentando mudar a posição deles. Além disso, para chamar outras unidades, Maria Fernanda foi a cada uma delas falar do projeto. (Rangel, Entrevista)

A Química, Farmácia e Biologia passaram a se reunir informalmente, na hora do almoço de sexta-feira, para discutir o caso de Macaé. Esse espaço de discussão foi ganhando força e Maria Fernanda começou a dar informes dessas reuniões no Conselho de Centro do CCS, onde ela é vice-decana. (Quintela, Entrevista)

*“E eu comecei a dar um informe no conselho de Centro transformando as reuniões informais em uma reunião formal”.* (Quintela, Entrevista)

Esses movimentos mostram a importância de se trabalhar as questões “nos corredores” para conseguir a aprovação. E os processo de convencimento e cooptação são fundamentais para a aprovação. O Professor José Miguel Bendrão (Entrevista) reafirma esse ponto ao dizer que o fluxo de informações nem sempre funciona bem. A informação flui melhor pelos corredores.

### **Os interesses e motivações**

Os interesses e motivações de cada unidade para a interiorização são diferentes. Alguns foram mencionados explicitamente, outros identificados ao longo das entrevistas, e outros não desvelados.

#### ***Interesses Pessoais***

Nas entrevistas, foi relatada a existência de muitos interesses pessoais de diretores e professores, fato importante para o movimento de interiorização. Para Chico Esteves, a grande motivação era a possibilidade de pesquisar as lagoas de Macaé; Cássia Turci foi professora na federal de Sergipe e viu as mudanças que se podia operar na cidade pela universidade; Rangel menciona que nasceu em Campos e sabe as dificuldades de se cursar o ensino superior naquela região; e Sidney Lianza queria

mudar seu foco de pesquisa e sair dos setores dinâmicos da economia - Macaé apresentou a possibilidade de trabalhar com os pescadores.

As falas de Lianza e Esteves representam as possibilidades de cada professor decidir como serão suas aulas e pesquisas. As falas do Rangel e Turci mostram a importância da subjetividade de cada um nas decisões, que não são puramente racionais. “*As pessoas vão para Macaé pelos atrativos de ir morar numa cidade que não é a metrópole, existem outros atrativos nisso*”. (Valdman, *Entrevista*) Mas, além dessas questões, existem ainda outras motivações.

### ***Os Recursos e as unidades***

Suemitsu (Entrevista) diz que o fato de haver recursos em Macaé auxiliou a ida das Unidades. A questão do petróleo e seus *royalties* faz com que a cidade seja rica e que existam recursos disponíveis. Além disso, “*a expansão era uma oportunidade de conseguir recursos*”.

“*Uma outra questão que nos motivou foi a da indústria petrolífera, pois a gente recebia muitas consultas, de muitos de nossos alunos da química que estavam se estabelecendo em Macaé*”. (Turci, *Entrevista*)

Schultz (2009) conta que existe muito mercado de trabalho para o químico em Macaé, sendo essa uma das razões para a existência do curso em Macaé.

Entretanto, o próprio Suemitsu (2009) pondera e reafirma: “*as unidades tinham medo de criar cursos novos em Macaé e ficar sem recursos aqui*.”

Para Amorim (2009), a aprovação do curso de biologia não foi tão complicada, pois as pessoas não deram atenção ao assunto, achavam “*que era maluquice do Chico e que não ia dar certo. Porém quando o Chico de fato ganhou as primeiras seis vagas... (...)*”. Essa fala mostra ainda a importância do recurso vaga na universidade.

Schultz (2009) e Caulliraux (2009) mencionam as vagas como um elemento importante utilizado pela reitoria para motivar outras unidades. Já Teixeira (2009), ao ser perguntado sobre a questão, diz que a reitoria não fez nenhum movimento para motivar outros cursos a irem para Macaé. Segundo ele, não adianta utilizar verbas e recursos como forma de convencimento, pois as unidades e o corpo da universidade costumam reagir com relação a esses pontos. “*É necessária uma mudança substantiva, ou melhor, continuar a discussão*”.

Os recursos se apresentam como elementos importantes para as universidades, até porque não é possível criar um curso sem professor ou sem estrutura. No entanto, as falas mostram que a decisão de ir para Macaé teve uma relação com a cidade do

petróleo, e com sua disponibilidade de recursos. A própria experiência bem sucedida do Nupem com Macaé tem uma relação com essa possibilidade.

### **A política de grupos organizados**

Além das questões de recurso, existem aquelas que dizem respeito aos grupos políticos organizados dentro das universidades. Essa questão apareceu poucas vezes nas entrevistas e deve ser melhor entendida, mas surgiram algumas falas que se posicionam de forma contrária ou a favor, de forma sutil:

*“A PRI tem papel fundamental nisso aí. Com o Zé Roberto. Professor Zé Roberto, professora Déia. Mas assim, eles também são ligados à mesma... tem as mesmas idéias políticas, e aí isso fortaleceu muito o projeto lá dentro, né”.*

No entanto, Suemitsu (Entrevista) menciona que não há como definir com clareza, enquanto grupos organizados, aqueles que são a favor ou contra a interiorização. Bendrão (Entrevista), representante da ADUFRJ que teve uma posição contrária ao REUNI enquanto um grupo sindical, revela que não é contra a interiorização, mas sim contra a forma como está ocorrendo, em referência ao REUNI.

A prefeitura também possui interesses. A criação dos cursos da UFRJ em Macaé é um fato político importante que pode ser utilizado para projetar politicamente o município. *“O prefeito pode dizer, na minha gestão se implantou o curso de medicina da UFRJ em Macaé. Isto é um grande feito”.* (Santos, Entrevista)

Os quatro pontos mencionados - estratégia das congregações, convencimento de cada um, interesses e motivações e política de grupos organizados - mostram como algumas congregações podem aprovar um curso e outras não. Para a aprovação é preciso realizar uma boa política de corredores, de forma que a informação chegue a todos, convencendo os contrários à decisão, quando possível. Os interesses pessoais e questões subjetivas podem ser relevantes para a discussão, assim como recursos e vagas de professores; o reitor Aloísio Teixeira pondera, entretanto, dizendo que essa questão não pode ser utilizada como forma de convencimento central. Esse tema não foi mencionado por todos os entrevistados, mas o intuito, nessa seção, era reunir as falas em relação ao movimento políticos utilizados na aprovação dos cursos. E, de uma forma geral, ao reunir todos os pontos percebe-se que foram mencionados em número significativo de vezes.

Existe, no entanto, uma dificuldade de enquadrar a discussão de acordo com o referencial teórico mencionado. Dificuldade do pesquisador em entender a política como o interesse próprio ou de um grupo. Ou a política como uma visão de mundo,

como uma mudança para todos. Como uma mudança para o interesse comum. A própria Hardy menciona que o discurso pode vir fantasiado quando se fala do interesse comum, mas se quer o interesse próprio. Ou quando a busca pelo interesse comum é uma busca de um grupo específico, que pode ser entendido como interesse privado desse grupo.

Para a posição dessa pesquisa, não é possível analisar as decisões sob esse paradigma maniqueísta. É preciso aprofundar o referencial teórico da teoria política para melhor entender a questão.

O movimento de interiorização pode ser entendido com uma iniciativa para ampliar as universidades, tirá-la de seus muros e levá-la para as populações que não tem acesso ao ensino superior. Como uma visão de mundo. E, ao mesmo tempo, existe a possibilidade do projeto estar atrelado a um movimento de professores para ganhar mais recursos, com interesse de se articular e aumentar suas pesquisas com outros financiamentos na cidade. E mais, essa possibilidade pode estar articulada com o interesse em realizar um feito que projetará politicamente a reitoria ou a prefeitura. A realidade é contraditória. A análise das diferentes partes nos permitirá, em outro momento, juntá-las e encontrar novas contradições. Com essa pesquisa não é possível chegar a uma conclusão em relação ao interesse de cada grupo; isso dependerá de pesquisas futuras. E também de uma análise dos discursos feita de forma mais aprofundada.

### **Considerações**

*“A UFRJ vai para Macaé sem um processo de escolha racional. A vontade do prefeito com o caso do Chico sendo bem sucedido, e com a pressão do governo federal, são os argumentos que fundamentam a decisão”.* (Caulliraux, Entrevista)

O trecho da entrevista reforça a idéia de que a interiorização da UFRJ não foi uma decisão com objetivos claros onde se escolheu um caminho ótimo, a partir de critérios explicitados entre todos. Ao contrário, a análise feita acima mostra a perspectiva de uma decisão conjuntural, somada ao interesse de grupos e unidades da universidade em criar cursos em Macaé, no entanto é importante lembrar que a decisão conjuntural não exclui a racionalidade e a análise de conjuntura é fundamental para as decisões racionais.

A constatação de que a expansão para Macaé não se tratava, a princípio, de um objetivo político da reitoria reforça o papel das unidades e grupos para a decisão, mas também destaca que existiu uma oportunidade conjuntural de realizar projetos em Macaé que poderiam ser mais difíceis de realizar no Rio de Janeiro.

Vale a pena destacar que as decisões das unidades e grupos são motivadas por questões pessoais e subjetivas, e também realizadas de acordo com a liberdade de cátedra, do julgamento profissional de cada professor pesquisador, em decidir como serão as suas aulas ou suas pesquisas<sup>39</sup>.

Além dos temas não reforçarem uma decisão “racional”, pôde ser identificada nas entrevistas uma forte estratégia política para a aprovação das decisões coletivas. No entanto, foi mencionada a dificuldade em se caracterizar essa decisão como interesse próprio ou comum.

Abaixo reformulamos a figura de Hardy e Fachin para o caso da interiorização da UFRJ em Macaé. E, ao mesmo tempo em que modificamos o diagrama, identificamos seu valor, apesar de simples:

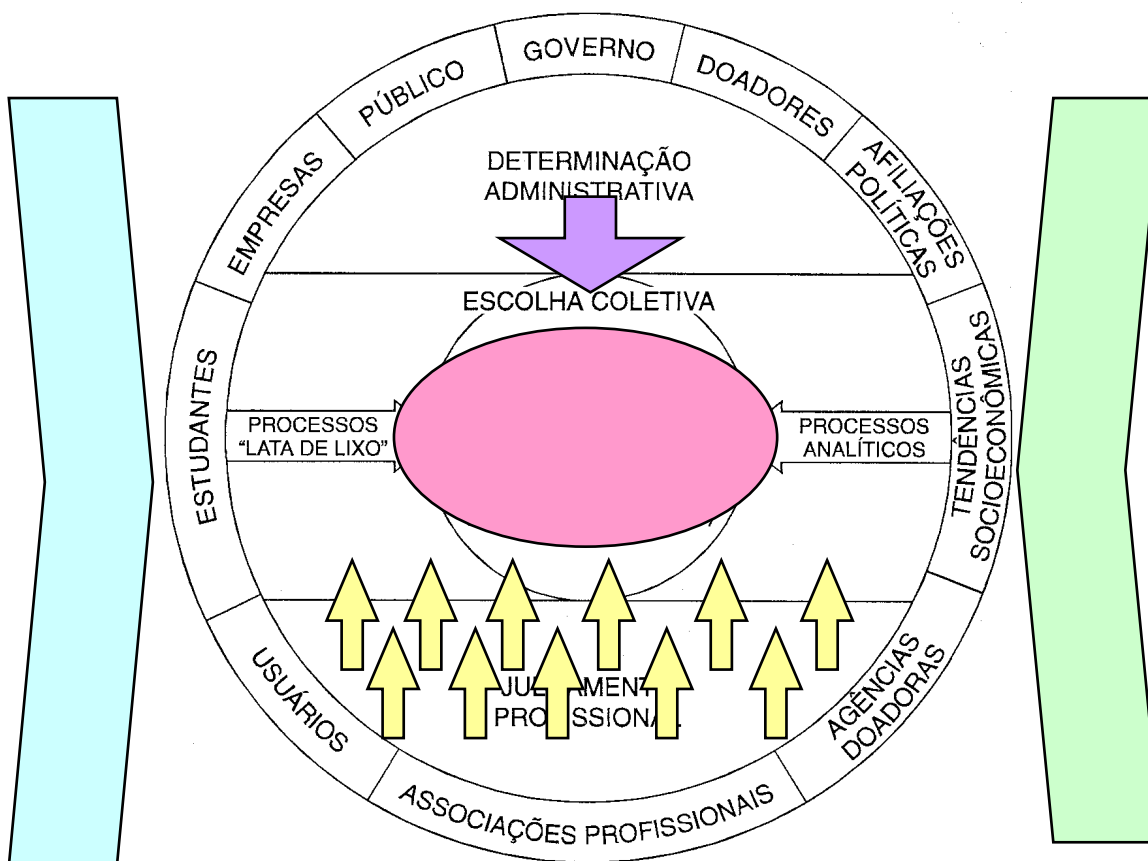


Figura 7 – A decisão de criar um campus da UFRJ em Macaé

<sup>39</sup> Apesar de ser destacada a importância da liberdade de cátedra e da autonomia interna da instituição, é preciso cuidado com relação à essa prerrogativa onde muitos dos integrantes da universidade acabam não se responsabilizando e participando de decisões políticas e estratégicas mais amplas em relação à universidade, e à sociedade como um todo. Esse cuidado é importante para não se criar a política do “cada-um-cuida-do-seu”.

As cores das setas acima fazem referência à cada um dos temas destacados nessa seção. Pode-se perceber que a decisão coletiva em si recebe influências externas da prefeitura e do governo federal, indicadas pelas setas verde e azul. Além disso, essa decisão ganhou força pela articulação dos diferentes grupos em relação à Macaé, marcados na Figura acima pela setas amarelas. E a seta roxa, destaca a importância da administração central da universidade em relação à decisão coletiva em si. Apesar dessas mudanças em relação à figura para analisar o caso da interiorização da UFRJ em Macaé, ela demonstrou ser útil<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Vale ressaltar que a análise do modelo demonstrou a validade dele e influenciou na forma como se entendeu a formulação da estratégia no caso do campus da UFRJ em Macaé que será esmiuçada a seguir, no entanto o modelo não foi precisamente aplicado para a análise do processo de formulação da estratégia nessa dissertação, o que poderá ser feito em detalhes em futuras pesquisas.



## 6.2. Implementação

Essa seção busca explicar como está sendo a implementação da UFRJ em Macaé. Mais uma vez, reuniu-se na tabela abaixo temas que permitem compreender esse processo de implementação.

Tabela 9 – Compilação dos Temas que explicam a implementação da UFRJ em Macaé

| Temas identificados nas entrevistas que explicam como está ocorrendo a implementação da UFRJ em Macaé                       | Reitoria         |             |                |              | Prefeitura |                 |              | Integrantes do CT |                    |                   |                 | Cursos em Macaé |                   |                         |              | Frequência |               |                     |               |
|---|------------------|-------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------|------------|---------------|---------------------|---------------|
|   | Alóísio Teixeira | Carlos Levi | Belkis Valdman | Laura Soares | Jorge Aziz | Joelson Tavares | Dauro Santos | Walter Suemitsu   | Ericksson Almendra | Heitor Caulliraux | Fernando Amorim | Sidney Lianza   | Francisco Esteves | Maria Fernanda Quintela | Cássia Turci |            | Carlos Rangel | José Miguel Bendrão | Mário Schultz |
| Os editais e recursos federais permitiram a implantação do campus de Macaé  | ?                | S           | S              | S            | ?          |                 |              | S                 |                    |                   | ?               |                 | S/N               |                         | S            |            |               |                     | 8             |
| A prefeitura garante a infra-estrutura e logística e a UFRJ a parte acadêmica   | ?                | S           | S              | ?            | S          | S               |              |                   |                    | N                 | ?               |                 | S                 | S                       |              |            |               |                     | 10            |
| A reitoria tem gerenciado o processo a partir da organização de reuniões e da criação de comissões                          | S                |             | S              |              |            |                 |              | S                 | ?                  | ?                 |                 |                 |                   | S                       | ?            | S          |               |                     | 8             |
| <b>A estratégia da UFRJ em Macaé</b>  |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     |               |
| Fala-se em transformar a UFRJ em uma universidade da região, com autonomia, depois de um tempo.                             | S                | S           | S              | ?            |            | S               |              | S                 |                    |                   |                 |                 | S                 | S                       | S            |            | S             |                     | 10            |
| Não há uma estratégia arquitetada, clara, elaborada pela reitoria.  |                  |             | ?              | S            |            | ?               |              |                   |                    | S                 | ?               | S               | S                 |                         |              |            |               |                     | 7             |
| Cada unidade, grupos e prefeitura possuía a sua estratégia para a interiorização.   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   | S               | S               | S                 |                         |              |            |               |                     | 3             |
| A interiorização como tática  | S                |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   | S               |                 |                   | S                       |              |            |               |                     | 3             |
| As unidades como agentes da implementação   |                  | S           | S              | S            |            |                 |              | S                 | ?                  |                   |                 |                 | ?                 | S                       | ?            | S          |               |                     | 9             |
| <b>Os cursos que vão compor a UFRJ em Macaé</b>   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     |               |
| A criação de turmas novas dos cursos já existentes na sede, se deu para facilitar a aprovação interna das unidades e no CEG |                  |             | S              | ?            |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   | S                       | S            | S          | S             |                     | 6             |
| Não houve um planejamento sistemático para se decidir quais seriam os melhores cursos para a região.                        | S                | S           |                | S            |            |                 |              | S                 | S                  |                   |                 |                 | S                 |                         |              |            | S             |                     | 7             |
| A prefeitura mencionou preferências em relação aos cursos para Macaé.   |                  |             |                |              |            | S               | S            |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     | 2             |

Na tabela acima foram identificados seis temas:

1. Os editais e recursos federais permitiram a implantação do campus de Macaé

2. A prefeitura garantiu a infra-estrutura e logística e a UFRJ a parte acadêmica

3. A reitoria tem gerenciado o processo a partir da organização de reuniões e da criação de comissões

4. A estratégia da UFRJ em Macaé

5. As unidades como agentes da implementação

6. A escolha dos cursos que vão compor a UFRJ de Macaé

Nessa seção, os temas foram citados em um número similar de vezes. O tema quatro – A estratégia da UFRJ em Macaé – foi mencionado mais vezes, e seu primeiro respectivo subtema, o mais citado dentre todos, parece estar relacionado à proximidade que os entrevistados têm com a reitoria, o que será analisado adiante.

Além disso, dentro do tema - os cursos que vão compor a UFRJ em Macaé -, percebe-se que o subtema - A criação de turmas novas dos cursos já existentes na sede se deu para facilitar a aprovação interna das unidades e no CEG - foi mais mencionado pelos diretores de unidade que estavam envolvidos com a criação dos cursos.

O primeiro e o segundo tema, que abordam o papel do governo federal e da prefeitura na implementação, reforçam a análise feita anteriormente sobre o papel desses atores na decisão de interiorizar. E trazem novos elementos.

#### Os editais e recursos federais permitiram a implantação do campus de Macaé

Já foi abordada, anteriormente, a importância que o governo federal teve na decisão da UFRJ de se interiorizar, alterando a conjuntura, favorecendo e influenciando a decisão. Nessa seção será apresentada a forma como a interiorização foi implementada e como o governo federal foi responsável pelos recursos que a viabilizaram.

Para Esteves (Entrevista), nessa trajetória para a criação do curso, o diálogo com o governo federal foi praticamente inexistente. No entanto, no período em que Maculan, ex-reitor da UFRJ, esteve na Secretaria de Ensino Superior do MEC (Sesu), este auxiliou a implementação disponibilizando recursos, fora dos editais, para a UFRJ. (Esteves; Teixeira, Entrevista)

Como foi dito anteriormente, a Química e a Farmácia imaginavam que iriam se instalar com os recursos do edital de interiorização que foi aberto antes do REUNI. (Rangel, Entrevista)

Além disso, encontrou-se certa dificuldade em alocar recursos docentes em Macaé, no CEG. Aloísio disponibilizou oito vagas de sua reserva técnica para Macaé. (Rangel, Entrevista). Entretanto, são os recursos do REUNI que permitem que se vincule os recursos e as vagas docentes com a expansão e interiorização. (Soares, Entrevista)

A continuidade desse processo ainda depende do apoio da reitoria e dos recursos do MEC (Amorim, Entrevista), que permitiram ampliar o orçamento da universidade em quatro ou cinco vezes. (Valdman, Entrevista)

Sendo assim, apesar de algumas ressalvas, é o recurso do MEC, com o intermédio de Maculan, seguido dos editais, mesmo não tendo sido contemplada a UFRJ, e culminando com o REUNI que permitem a implantação do campus da UFRJ em Macaé; são esses fatores que ampliam o orçamento da universidade e vinculam recursos docentes com a expansão e interiorização.

#### A prefeitura garantiu a infra-estrutura e logística e a UFRJ a parte acadêmica

Assim como ponto anterior, a participação ativa da prefeitura no processo de decisão da universidade já foi tratada. O que iremos destacar aqui é a forma como ela participa na implementação da interiorização com o financiamento da infra-estrutura, enquanto a UFRJ fica responsável pela parte acadêmica<sup>41</sup>.

A prefeitura promove esse financiamento desde o começo das pesquisas do Professor Francisco Esteves. (Esteves, Entrevista) Até a posse do Aloísio Teixeira os recursos vieram de fora da universidade: das agências de pesquisa, da prefeitura ou da PETROBRAS. (Teixeira, Entrevista)

Com a decisão de se interiorizar, o modelo implementado pelo Nupem para a criação do curso de biologia serviu como referência, como padrão de implementação. A prefeitura garante infra-estrutura e logística e a UFRJ a parte acadêmica, os professores. (Levi, Entrevista) (Esse ponto será aprofundado no tema “As unidades como agentes da implementação”).

*“Tem que ter duas coisas, o interesse da unidade, e a disponibilidade de recursos da prefeitura para instalação”.* (VALDMAN, Entrevista)

O padrão adotado no Nupem, no entanto, não foi exatamente o mesmo para as demais unidades. Em gestões anteriores, a prefeitura tinha construído um complexo universitário que serviria como um condomínio de universidades. Essa infra-estrutura foi disponibilizada para os cursos da UFRJ e outras universidades, como a UFF e a FeMASS – Faculdade do município. (Aziz, Entrevista). (Essa questão será aprofundada na seção em relação às dificuldades)

*“Em Macaé, eles davam tudo que a gente pedisse”.* (Soares, Entrevista)

Para Cauliriaux (Entrevista), a infra-estrutura que a prefeitura passou a oferecer à UFRJ não comportava todos os cursos. Amorim (Entrevista) menciona ainda que a

---

<sup>41</sup> É importante destacar para que não fique mal-entendido que a UFRJ também contribui com a infra-estrutura de alguns prédios e com os laboratórios, apesar dos acordos com a prefeitura, a UFRJ tem assumido responsabilidades com relação à infra-estrutura e com recursos para as pesquisas e materiais didáticos.

implementação da universidade, em alguns casos, é entendida como moeda de troca, uma relação fisiológica. Não há em Macaé um projeto político.

Essa questão se complementa com a anterior e permite entender como está ocorrendo a implementação: o governo federal disponibiliza recursos docentes e financeiros, a prefeitura financia a infra-estrutura e logística e a UFRJ garante a parte acadêmica, sendo a intermediadora do governo federal.

**A reitoria tem gerenciado o processo a partir da organização de reuniões e da criação de comissões**

Para implementar o campus de Macaé, não bastava a infra-estrutura e o interesse da unidade, pois, como já foi dito, existe o interesse da reitoria em criar um outro modelo de universidade em Macaé. Além disso, a criação de uma universidade depende da presença de vários campos do saber. A reitoria tem gerenciado o processo, não por determinações administrativas, pois há uma preocupação com o respeito da autonomia das unidades, mas criando reuniões e comissões.

Antes do REUNI, quando o pró-reitor era Zé-Roberto, foi realizada uma reunião para tentar incentivar algumas unidades a criarem cursos em Macaé. A reitoria tinha esse interesse (Suemitsu, Entrevista), o que mostra que não existiu apenas a vontade das unidades, mas um movimento ativo da reitoria em incentivar algumas unidades a irem para Macaé.

Como exemplo, o caso da engenharia, que é de interesse do reitor. Ao ser perguntado, este diz que vai continuar insistindo para que a engenharia possa ir para Macaé. Isso será feito “com delicadeza”: sempre que o reitor for a alguma reunião na Escola, levantará novamente a questão. (Teixeira, Entrevista)

A mesma estratégia é utilizada pela reitoria para influenciar na criação do novo modelo de universidade. A PR1 criou uma comissão com os diretores das unidades que estão indo para Macaé, para cuidar da implementação desse outro modelo de universidade, assim como para definir o seu regimento. (Valdman; Quintela, Entrevista)

Além da comissão, em alguns momentos, o reitor convocou as três unidades para uma reunião, pois estava preocupado em começar os cursos com uma nova estrutura. (Rangel, Entrevista)

Conforme foi destacado anteriormente, as vagas constituem um importante fator de convencimento das unidades. Almendra (Entrevista) complementa dizendo que faz parte da regra do jogo: eu pago a reforma, desde que se coloquem mais cadeiras na sala

de aula. É assim a relação do ministro com as universidades, do reitor com as unidades e das unidades com os departamentos.

Essa seção nos permitiu identificar uma questão, citada no segundo capítulo, em relação às estratégias. O controle do processo feito por reuniões e comissões é uma forma de garantir o objetivo em uma estratégia processual. Ela vai emergindo no processo, mas sendo monitorada nesses espaços. Além disso, percebe-se uma estratégia simbólica<sup>42</sup>, de garantir, por meio de reuniões informais, que as idéias-chave sejam plantadas nos grupos que estão atuando na interiorização, de forma que se gerem as inovações esperadas. Talvez por essas razões o reitor mencione que não adianta convencer pela vaga, pois o que ele espera da interiorização é um movimento de mudança na forma de organização e na estrutura universitária. Para isso, é necessário o desejo de participar desse processo.

Isso não quer dizer, entretanto, que não existam unidades que queiram ir para Macaé pelas vagas, mas a reitoria garante sua estratégia no processo, firmando algumas idéias-chave. A estratégia será melhor analisada no próximo tópico.

#### A estratégia da UFRJ em Macaé

##### **A. Fala-se em transformar a UFRJ em uma universidade da região, com autonomia, depois de um tempo.**

Muitos dos entrevistados mencionaram a idéia de que, no futuro, a universidade em Macaé ganhe autonomia e se transforme em uma Universidade Federal da Região. Uma outra universidade, não mais a UFRJ. (Valdman; Levi; Tavares; Teixeira; Esteves; Turci; Quintela, Entrevista).

No entanto, o reitor da UFRJ menciona que essa é a opinião pessoal sua, que ainda não é uma decisão da Universidade. O professor já deve ter manifestado essa opinião em várias reuniões, assim como o fez durante a entrevista, pois essa estratégia foi mencionada com clareza por vários professores que estão participando do processo.

O Professor Ericksson (Entrevista) disse que não é contra a interiorização, mas sim contra a interiorização da UFRJ, pois essa não é a vocação da instituição. Diz que uma das razões para isso é a dificuldade de gerenciar uma universidade *multicampi*. Afirma, porém, que caso “a interiorização sirva como barriga de aluguel” de outra

---

<sup>42</sup> Também poderia ser entendido como um estilo estratégico simbólico de liderança da reitoria (HARDY e FACHIN, 2000) na busca pela formulação de uma estratégia ideológica, mencionada no capítulo 2.

universidade que não a UFRJ, então ele concordaria com a idéia. Para ele a vantagem desse processo é que essa outra universidade terá “herdado alguma coisa do DNA da UFRJ”.

O professor Francisco Esteves (Entrevista) também considera positivo que a universidade se torne independente da UFRJ. “Ser uma outra universidade federal tem uma vantagem, pois perde o DNA conservador da UFRJ”.

A pró-reitora, Laura Tavares Soares (Entrevista), não considera como uma questão importante o fato dessa universidade em Macaé se tornar outra universidade ou ser a UFRJ: *“é uma troca, o campus Macaé ainda se beneficia muito da grife da UFRJ, é uma potência, (...) Agora por outro lado eu acho que a gente se beneficia. Não que a UFRJ se dê conta disso, mas eu acho que Macaé permite e ainda pode permitir muito mais para nós, de novo, uma oxigenação e uma mudança para nós (...) Eu não tenho nenhum partido nesse sentido, eu to colocando quais seriam as duas posições”.*(Soares, Entrevista)

Ao ser perguntado sobre como a UFRJ reagiu à idéia de interiorizar, o professor José Miguel Bendrão (Entrevista) disse que não viu muitas críticas à interiorização em si, mas sim ao seu processo, e entre outras coisas menciona que *“muita gente está achando que em vez de ser um campus da UFRJ, o correto seria que fosse outra universidade (...) Mas não vejo assim...”*.

*“Você perde toda uma cultura de uma universidade desse porte na criação de uma... Primeiro ela enriqueceria a própria UFRJ. E a UFRJ poderia passar toda uma tradição de seus grandes quadros até ela conseguir se equilibrar. (...) [Esse fato de criar várias universidades federais separadas] cada uma com as suas culturinhas. Uma coisa que é boa, e outra pros pobres uma coisa menorzinha...”*.(Lianza, Entrevista)

As diferentes visões mostram como a informação está bem disseminada na UFRJ. Não é possível dizer se a idéia é do Aloísio Teixeira ou se surgiu na Universidade e este a incorporou. O fato é que o reitor tem essa opinião, de que a separação da futura universidade da UFRJ seria positiva. E nos parece que ele está deixando clara essa opinião em vários espaços para ver se a mesma “encontra eco”, se é bem recebida na universidade. É uma forma de estratégia, de cuidar da decisão antes de colocar o ponto em votação. Mais uma vez, uma estratégia simbólica.

*“Então talvez isso seja o grande objetivo dele [reitor], de transformar a UFRJ num grande mobilizador de um processo, que vai se transformar num processo importante de ensino superior no interior do Estado, ou até como modelo de*

*interiorização de cursos de qualidade. Porque ele, ao ter essa visão, mudou os projetos de interiorização de todas as outras universidades, mesmo federais, que já estavam no local". (Quintela, Entrevista)*

### **B. Não há uma estratégia arquitetada, clara, elaborada pela reitoria.**

Para muitos dos entrevistados, não há uma estratégia arquitetada, elaborada pela reitoria, em relação à interiorização da UFRJ em Macaé. (Soares; Cauliriaux; Lianza; Esteves, Entrevista)

Não existe com clareza uma política estratégica, as coisas vão simplesmente ocorrendo, são iniciativas individuais e isoladas. (Esteves; Lianza, Entrevista) A estratégia é deixar o interesse das unidades (Esteves, Entrevista) criar condições para isso, “mas se as unidades não quiserem ir...”. (Lianza; Soares, Entrevista)

A estratégia para aprovação foi colocar a discussão no Consuni e depois criar a comissão para verificar o interesse das unidades. Em seguida, realizou-se uma série de reuniões em toda a Universidade. (Valdman, Entrevista)

*“Se você considerar que estratégia é uma linha de ação de longo prazo em que os riscos são avaliados, as oportunidades alternativas são avaliadas e etc... Eu diria que não há estratégia”. (Caulliriaux, Entrevista)*

*“Eu acho que estrategicamente a gente foi se movendo corretamente na hora de aproveitar as oportunidades que foram surgindo”. (Soares, Entrevista)*

Essas visões podem parecer contraditórias, mas não são. Seguindo as referências de Mintzberg, podemos dizer que diante das falas encontradas não há uma estratégia arquitetada enquanto **plano** para a interiorização da UFRJ em Macaé. Mas existe um **padrão** das ações da UFRJ que emergiu como possibilidade e a reitoria soube perceber e transformá-lo em estratégia. Podemos aprofundar ainda mais essa análise.

Para Joelson Tavares (Entrevista), vice-presidente da FUNEMAC: *“estratégias que me parecem corretas, e aí eu acho que a principal delas é trabalhar a nível, vou usar um jargão, a nível subjetivo, da subjetividade, das representações, trabalhar sobre o que as pessoas concebem de interiorização, (...) Pois se você não trabalhar os modelos de representação que se tem daquilo, você pode instalar qualquer coisa ali dentro, o mesmo modelão de escola. E isso eu acho que tem sido trabalhado com cuidado”*.

Essa fala reforça uma análise já referida por Hardy e Fachin (2000) que é a estratégia simbólica, conectada com os objetivos da interiorização de criar um outro modelo de gestão que possa, no futuro, influenciar a UFRJ e, quem sabe, outras

universidades. Essa questão é de grande relevância nas falas do próprio reitor, e apareceu em muitas outras falas.

Além disso, existe a estratégia dos grupos e a estratégia da reitoria. A forma como a reitoria está implementando é dando apoio aos grupos. A reitoria não tem uma estratégia única, (Amorim, Entrevista) e garante a implementação de suas idéias-chave com uma estratégia processual.

A criação de uma comissão no Consuni, para receber as unidades que querem ir para Macaé, pode ser entendida como uma estratégia guarda-chuva, onde se define uma meta mais ampla para que cada unidade interessada em criar um curso em Macaé decida o melhor caminho a seguir. Logo, ela é emergente e deliberada depois que um certo padrão bem sucedido já tinha sido verificado pela reitoria.

### **C. Cada unidade, grupos e prefeitura possuía sua estratégia para a interiorização.**

A estratégia adotada por Francisco Esteves para conseguir aprovar a criação do curso em Macaé foi fazer com que o trabalho fosse conhecido de fora para dentro. Dentro desse processo, é significativa a criação do Parque de Jurubatiba, pois a mídia nacional deu muita atenção ao assunto, o que permitiu que as pessoas conhecessem o trabalho. (Esteves, Entrevista)

*“A idéia do Festival [UFRJmar], e isso funcionou, é que ele fosse um vetor de interiorização”. (Amorim, Entrevista)*

A estratégia da PAPESCA *“foi sair com o projeto debaixo do braço para tentar arrumar um financiamento... a Finep resolve patrocinar e (...) exige que haja um projeto de intervenção e se muda para uma pesquisa-ação”*. (Lianza, Entrevista)

As três estratégias acima são distintas, mas acabaram influenciando no processo de interiorização da UFRJ em Macaé, cada uma a sua maneira. Percebe-se como as estratégias estão diluídas na universidade, e como cada grupo possuía uma estratégia distinta. Algumas ações vão encontrando convergência ou dando bons resultado, o que por sua vez vai dando força para o projeto e para a decisão. São estratégias desconexas que vão dando resultados.

### **D. A interiorização como tática**

*“Você tem um processo anterior ao REUNI e outro posterior ao REUNI. O posterior ao REUNI, o Aloísio fez a proposta de um dos vetores fundamentais ser a interiorização, e eu acho que essa proposta é dele. E ele fez isso em cima dos resultados que a gente conseguiu lá pra Macaé”. (Amorim, Entrevista)*



Essa fala reforça a idéia da estratégia como um padrão. Um ponto que queremos chamar atenção é que a estratégia está diluída dentro da universidade, e o que é uma tática em um momento, pode ser uma estratégia em outro, e vice-versa. O fato de Macaé ir ganhando força e se transformando em um projeto importante também está relacionado com a dificuldade de se conseguir inovar numa estrutura pesada como a da UFRJ. Como Macaé passa a permitir maiores mudanças, essa pode ser uma forma de criar um outro modelo que influencie a UFRJ e outras universidades da região. Desse ponto de vista, a criação do campus de Macaé pode ser entendida como uma tática para a realização dos objetivos descritos no PDI e reforçados no PRE, de mudança da UFRJ. A estratégia, nesse sentido, estaria arquitetada e planejada, e a tática, que é mutável e flexível, foi se modificando e aproveitando a estratégia bem sucedida de outros grupos dentro da universidade.

*"Se esse processo de interiorização desse certo na questão da integração, de não ter uma estrutura departamental, de ter uma estrutura mais leve, mais voltada também para o social, internalização das questões à extensão, permeando a pesquisa e o ensino... Ele [o Reitor] quem sabe, num projeto bem sucedido desse tipo, ele poderia trazer isso para dentro da UFRJ". (Quintela, Entrevista)*

A fala do Reitor reforça essa análise:

*"A questão da interiorização tem uma importância estratégica, foi o que eu falei anteriormente, de você poder testar em condições de absoluta inovação coisas que a gente teria mais dificuldade de fazer aqui".(Teixeira, Entrevista)*

A experiência de Macaé é uma forma de mostrar para a UFRJ que outras possibilidades podem trazer bons resultados. São experimentos (Teixeira, Entrevista). Inovações de fora para dentro. Experimentos que pretendem, e ainda não é possível afirmar com convicção se farão, criar um outro modelo de universidade. Esse ponto será melhor analisado na próxima seção. Mas a situação-objetivo que se quer chegar em nossa interpretação é: a superação da atual estrutura departamental; a ampliação do número de vagas e a democratização do acesso; e a superação da fragmentação histórica entre as unidades (PDI, 2006), objetivos definidos numa estratégia planejada.

No entanto, a tática de Macaé pode ou não dar certo, ou pode ainda se modificar e se transformar em uma outra estratégia para o futuro.

Conforme foi mencionado, o Nupem foi alcançando bons resultados em sua atuação em Macaé, que por sua vez foram criando um padrão que veio a definir a interiorização. (Levi, Entrevista) O fato do Nupem já ter essa experiência consolidada foi considerada importante para a implementação da UFRJ em Macaé. (Suemitsu; Turci; Soares, Entrevista). Além disso, o Nupem possui um papel importante na articulação de outras unidades e da prefeitura, conforme foi mostrado na primeira seção desse capítulo.

A atuação do Nupem nos leva a uma outra questão importante em relação à implementação do campus. São as unidades as responsáveis pela implementação dos cursos. Foi identificado no regimento da Universidade que a unidade responsável pelas disciplinas profissionais de um curso fica responsável por esse curso. Talvez por causa disso, a implementação tem na unidade o seu grande agente da implementação. (Valdman; Rangel, Entrevista)

*“Então não foi a reitoria, nem o reitor, nem a pró-reitoria que se envolveram em procurar e fazer reunião com a secretaria de saúde local, com os hospitais, todo esse apoio, essa estruturação, foram os próprios diretores de unidade que executam, nós estamos aqui para institucionalizar esse caminho”.*(Valdman, Entrevista)

A fala do decano do CT é significativa nesse sentido: *“A decania não tem estrutura para organizar essa atuação em Macaé”.* (Suemitsu, Entrevista)

Apesar de superior na estrutura hierárquica, a função estabelecida para a decania não comporta essa atuação, e nem há um costume nas decanias de cuidar das questões relacionadas aos cursos e suas implementações.

Esse fato nos remete a uma outra análise feita em relação à decisão de interiorizar que partiu das unidades. Além do respeito pela autonomia interna de cada um, sem a motivação dos diretores das unidades a implementação poderia ficar prejudicada.

*“Mas não foi a reitoria que levantou a bandeira de ir para Macaé. (...)Foi um projeto da universidade. Eu aprendi uma coisa nessa universidade, nada nesta universidade acontece se não tiver o agente. Se não fosse eu digitar o próprio memorando para levar o processo para a decania a coisa não andava”.* (Rangel, Entrevista).

O poder está nas unidades. Essa afirmação pode parecer um contra-senso, já que as unidades não têm acento no Consuni. Esse é um ponto que causa uma certa confusão,

pois se criam dois processos distintos. O caso da engenharia ressalta muito essa análise, pois apesar de o decano ser favorável, e de ser também o responsável pelo acento no Consuni, não se pode implementar a estratégia sem a unidade, que por sua vez depende de muitas decisões nos conselhos de centro da decania e dos colegiados da estrutura superior.

Poderíamos dizer que essa estrutura dificulta a criação de questões fora dos escaninhos já existentes, já que as unidades, muito próximas das normas e procedimentos profissionais, tendem a inovar dentro dos escaninhos existentes, e não a criar novos escaninhos.

#### Os cursos que vão compor a UFRJ em Macaé

### **A. A criação de turmas novas dos cursos já existentes na sede se deu para facilitar a aprovação interna das unidades e no CEG.**

Foi mencionada, ao longo da análise, a importância de se pensar em uma nova estrutura para Macaé. Além disso, destacamos que esse objetivo da reitoria está relacionado à intenção de se modificar o modelo de gestão e de organização da própria UFRJ. No entanto, os cursos criados em Macaé não são cursos novos, são turmas novas dos cursos já existentes no Rio de Janeiro (Valdman, Entrevista), com a mesma grade e ementa. (Esteves; Rangel; Turci, Entrevista)

Apesar do interesse da reitoria e dessas unidades em criar cursos diferentes, não foi possível aprovar esses cursos. Segundo a Maria Fernanda Quintela, Diretora do IB que participou ativamente na criação do curso de Biologia da UFRJ em Macaé, a congregação não seria favorável à criação de um curso diferente em Macaé. E, por uma sensibilidade política, se colocou a idéia de uma turma nova do curso de biologia, o que diminuiu a oposição.

Já Rangel (Entrevista) menciona a dificuldade de se criar cursos novos em relação ao próprio CEG: *“é o CEG que tem exigências... vamos dizer... medievais para você fazer uma reforma curricular”*. São instâncias distintas, mas que dificultaram na criação dos cursos novos. Para Turci (Entrevista), houve uma orientação dos conselhos superiores, por conta de uma certa urgência do REUNI, em se criar em Macaé turmas dos cursos existentes no Rio.

Para a Pró-reitora de extensão, Laura Tavares Soares, a postura é de quem joga na retranca, mas pondera “(...) *esses conselhos nossos aqui completamente ultrapassados, (...) é uma burocracia pra aprovar... (...) a gente não conseguiu nada de novo em Macaé, na graduação, então nós não mudamos o ensino ainda lá. (...) a extensão (...) tá puxando uma série de experiências novas (...) Por exemplo o programa de pós-graduação, (...) a gente bolou uma coisa interdisciplinar, que combine desenvolvimento social com políticas públicas (...) e não estamos conseguindo pela graduação.*” (Soares, Entrevista)

Apesar de ter sido destacado o poder das unidades em relação à criação e implementação dos cursos, esse trecho destaca que o controle do processo não está com elas. E, mais uma vez, mesmo com a reitoria sendo a favor, talvez até as decanias e as unidades, o CEG ou outro conselho superior pode impedir o processo.

#### **B. Não houve um planejamento sistemático para se decidir quais seriam os melhores cursos para a região.**

Não há um direcionamento, por parte da reitoria, para a definição dos cursos que existem e que existirão em Macaé. (Levi; Suemitsu; Teixeira, Entrevista) Os cursos vão sendo criados por adesão das unidades. (Soares; Esteves, Entrevista) Logo, não houve um planejamento sistemático para definir quais áreas do saber eram importantes para Macaé. (Caulliraux; Soares, Entrevista)

*“Eu não sei se houve muito planejamento não. (...) honestamente, do ponto de vista dos novos cursos, que eu saiba foi uma coisa por adesão. (...) do que propriamente um planejamento. Pois se eu fosse planejar, eu planejaría outras coisas novas, diferentes, e mesmo cursos diferentes do que reproduzir os cursos...”* (Soares, Entrevista)

Não houve um estudo da UFRJ para identificar as demandas locais (Esteves, Entrevista) e não há um estudo mais sistemático para definir que cursos serão criados, qual infra-estrutura necessária. (Caulliraux, Entrevista)

A definição de que áreas de saber devem fazer parte das universidades é de longa data. O estatuto das universidades, de 1931, definia que para ser uma universidade era necessária a presença de alguns campos do saber – medicina, direito e engenharia<sup>43</sup>. Essa marca ficou em nossas universidades, apesar dessa regulamentação não ser mais vigente. Pensar quais áreas estarão presentes em uma universidade é pensar que tipos de

---

<sup>43</sup> Em alguns artigos são mencionadas as possibilidades de ter três de quatro cursos, adicionando à mais da lista anterior a faculdade de ciências, letras e filosofia

pesquisas serão feitas e quais campos do saber são necessários para o envolvimento da universidade com os problemas locais. Esse ponto será melhor analisado na próxima seção. No entanto, a questão colocada por Mintzberg, de entender o planejamento como uma forma de preparar ou destrinchar uma estratégia já definida e como uma boa forma de comunicação, coloca problemas em relação à falta de um planejamento nesse sentido. A falta de um planejamento sistemático pode ser ruim para alcançar a situação-objetivo que se deseja.

### **C. A prefeitura mencionou preferências em relação aos cursos para Macaé.**

Os cursos criados em Macaé foram propostas das unidades. E, por conta disso, nem a reitoria escolheu quais iriam. É claro que, como analisamos na primeira e na segunda seção, tanto as unidades quanto a reitoria possuem suas formas de influenciar na questão, mas não de decidir. Assim como as unidades, os grupos e a reitoria, a prefeitura não participou da escolha dos cursos. (Santos; Tavares, Entrevista)

Os representantes da prefeitura mencionam, no entanto, algumas preferências de cursos em Macaé. Existia a preferência pelo curso de medicina, e houve um movimento ativo nessa direção. Os cursos “nobres” (pode ser entendido medicina, engenharia e direito) atraem a prefeitura, pois se tornam fatos políticos importantes, além de atraírem outros cursos com eles. (Santos, Entrevista)

Tavares (Entrevista) menciona que, depois que a prefeitura garantir a instalação dos cursos que estão em Macaé, a prioridade seria por novos cursos na área de humanas, pois Macaé tem problemas sociais muito graves.

Nessa seção identificou-se o poder dos colegiados superiores em controlar o processo; no caso do CEG, dificultando a criação de novos cursos. Além disso, identificou-se a falta de um planejamento sistemático para a escolha dos cursos que irão para Macaé, o que dificultou um movimento de participação dos diferentes atores do município no processo de decisão e de implementação do campus.

Existe uma dificuldade em criar cursos novos, de transformar a universidade com novas estruturas e currículos, como já abordou Ribeiro (1975). Essa dificuldade diz respeito à tendência da universidade em se manter imóvel e à necessidade de um planejamento que zele por esse processo, garantindo mudanças efetivas.

### **Considerações**

A implementação do campus da UFRJ contou com os recursos do governo federal e da prefeitura. O governo federal garantiu as vagas docentes para a expansão e interiorização e a prefeitura disponibilizou a infra-estrutura para a instalação.

No entanto, quem cuidou da parte acadêmica foi a UFRJ, em específico as unidades, que são as responsáveis pelos cursos. Foram as unidades que verificaram e cuidaram para que a infra-estrutura estivesse adequada, que fizeram reuniões com a prefeitura e planejaram os cursos. O poder das unidades chama a atenção e contraria a estrutura formal proposta no regimento e no estatuto, conforme identificamos no capítulo anterior.

Além disso, foi possível identificar que está se criando uma estratégia para que o campus da UFRJ em Macaé possa ser, no futuro, uma outra universidade, uma universidade federal da região, independente da UFRJ. Esse objetivo pode ser entendido a partir de uma análise da estratégia, pois conforme identificou-se na decisão, a interiorização **não** era um **plano** da reitoria inicialmente, mas foi emergindo como um **padrão** por conta dos resultados que foram sendo alcançados em Macaé.

No entanto, o **plano** da reitoria, explicitado no PDI, possuía alguns pontos que não estavam tão fáceis de serem implementados na sede. A interiorização emergiu, então, como **tática** para a realização desse plano de inovar. Como experimento.

A criação do campus é feita a partir de uma estratégia guarda-chuva, onde se “convida” as unidades interessadas a criarem cursos em Macaé, mas não se define exatamente como isso deve ser feito.

Para garantir as inovações, a reitoria tem se utilizado de uma estratégia processual e simbólica, gerenciando o processo pelas comissões e reuniões, onde se mantêm algumas idéias-chave ao longo do processo para que se tente criar uma nova estrutura universitária.

Apesar de se ter mencionado que a estratégia deliberada é de difícil execução nas universidades, percebe-se a falta de um planejamento para a criação dos cursos em Macaé de forma a garantir, a longo prazo, que as idéias-chave se perpetuem. E, além disso, para que se possa ter um maior nível de participação na definição dessas idéias-chave dentro e fora da UFRJ.

### 6.3. Universidade

Essa seção busca identificar, a partir do discurso dos entrevistados, o projeto de universidade que se pretende implementar em Macaé. A tabela abaixo reuniu os diferentes temas identificados.

Tabela 10 – Compilação dos Temas que identificam o projeto de universidade para Macaé

| Temas identificados nas entrevistas que permitem identificar o projeto de universidade que se quer em Macaé | Reitoria         |             |                |              | Prefeitura |                 |              | Integrantes do CT |                    |                   |                 | Cursos em Macaé |                   |                         |              | Frequência |               |                     |               |
|---|------------------|-------------|----------------|--------------|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------|------------|---------------|---------------------|---------------|
|   | Aloísio Teixeira | Carlos Levi | Belkis Valdman | Laura Soares | Jorge Aziz | Joelson Tavares | Dauro Santos | Walter Suemitsu   | Ericksson Almendra | Heitor Caulliraux | Fernando Amorim | Sidney Lianza   | Francisco Esteves | Maria Fernanda Quintela | Cássia Turci |            | Carlos Rangel | José Miguel Bendrão | Mário Schultz |
| A universidade deve contribuir para o desenvolvimento regional  |                  | S           | S              | S            | S          | S               |              | S                 | ?                  |                   | S               |                 | S                 | S                       | S            | S          | ?             | S                   | 14            |
| Criar um outro modelo de universidade   |                  |             |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     |               |
| Criar um outro modelo de universidade   | S                | S           | S              |              | S          |                 |              |                   |                    |                   | S               |                 | S                 | S                       |              |            |               |                     | 7             |
| Sem departamentos   |                  | S           | S              |              |            |                 |              |                   |                    |                   | S               |                 | S                 | S                       |              | S          |               | S                   | 7             |
| Otimizar o recurso do professor   | S                | S           |                |              |            |                 |              |                   | ?                  |                   |                 |                 |                   |                         |              |            |               |                     | 3             |
| Integrar as disciplinas   | S                | S           |                |              |            |                 |              |                   |                    |                   |                 |                 | S                 | S                       |              |            |               |                     | 4             |
| A presença da universidade atrelada à pesquisar os problemas locais, e a melhorar os serviços do município  | S                |             |                |              |            | S               | S            |                   |                    |                   |                 | S               | S                 |                         |              | S          |               |                     | 6             |
| Mudar a UFRJ  | S                |             |                | S            |            |                 |              | S                 | N                  |                   | S               | ?               | S                 |                         |              | S          |               |                     | 8             |

Na tabela acima foram identificados quatro temas:

**1. Uma universidade para o Desenvolvimento Regional**

**2. Criar um Outro Modelo de Universidade**

**3. Uma universidade entrosada com os problemas locais**

**4. Mudar a UFRJ**

A idéia de uma universidade voltada para o desenvolvimento regional foi o tema mais comentado pelos entrevistados. Em seguida aparece a ideia de se constituir um outro modelo de universidade, que foi dividida em quatro subtemas.

O tema - uma universidade atrelada aos problemas locais – foi o menos comentado, mas aparece em terceiro por ter uma ligação com a discussão de um outro modelo de universidade. Por último aparece a idéia de que esse outro modelo de universidade seja uma ruptura com a forma como a UFRJ vem se organizando.

Entretanto, por mais que tenha sido mais comentado, esse é um tema que apresenta algumas divergências importantes para a análise. E justamente por isso foi colocado por último.

### Uma universidade para o Desenvolvimento Regional

A interiorização da universidade está relacionada com a perspectiva de contribuir para o desenvolvimento da região ao norte da capital do Rio de Janeiro. (Tavares; Levi; Suemitsu; Valdman; Soares, Entrevista) Alguns dos entrevistados consideram que a chegada da universidade pode diminuir a concentração cultural da capital e difundi-la pelo interior do estado. (Tavares, Entrevista) Além disso, foi lembrado que as pessoas vão para capital em busca de estudar e por lá acabam ficando. (Suemitsu, Entrevista) Logo, a criação de uma universidade no interior do estado pode auxiliar no desenvolvimento do mesmo.

*“Ajudar a desenvolver a região, é nisso que a gente vê a importância (...) pois geram uma série de coisas, geram riquezas, geram novos eventos conjuntos, atrativos para a região (...) [por conta disso] têm um monte de municípios que tem muito interesse que a UFRJ..., mas a gente tem que ter fôlego [respira puxando o ar] e gente para fazer isso”. (Valdman, Entrevista)*

O interesse em desenvolver a região é mencionado por vários entrevistados. No entanto, podemos encontrar diferentes projetos ou modelos de desenvolvimento associados com a chegada da universidade.

Almendra (Entrevista) menciona que a visão é a seguinte: primeiro expandir as vagas para o Brasil crescer, o que não ocorrerá a menos que exista um número considerável de pessoas na universidade.

A fala de Rangel (Entrevista) apresenta uma certa semelhança com relação à questão colocada por Almendra: *“uma universidade, o grande benefício que eu acho que ela traz a qualquer região de uma nação é que ela traz inovações tecnológicas, ela muda a visão de conhecimento, ela estimula o crescimento, e ela mexe com o sócio político e econômico da região”*.

Ambos os autores reforçam a importância de se colocar a universidade como um fator a contribuir com o crescimento. A questão mencionada por Valdman também reforça a presença da universidade como um fator gerador de riquezas.



Joelson Tavares (Entrevista) vai trazer uma segunda visão do desenvolvimento regional: *"E aí o papel da universidade pública, que não é um desenvolvimento calcado no desenvolvimento econômico, mas um desenvolvimento que pensa as raízes culturais, sociais, de um modo que essa constituição econômica se dá"*. (Tavares, Entrevista)

Uma terceira visão pode ser identificada nas falas de Aziz (Entrevista), que acha que a universidade pode criar vetores e apontar demandas e problemas. Esteves (Entrevista) diz que a cidade caminhava para um desenvolvimento pouco sustentável, e a universidade auxiliaria com as pesquisas e no processo de construção de políticas públicas.

Ambos os entrevistados ressaltam o papel da universidade em identificar problemas através das pesquisas e de sua atuação, além da possibilidade de formular políticas públicas que auxiliem no direcionamento do desenvolvimento regional.

Uma quarta visão do desenvolvimento menciona a contribuição da universidade do ponto de vista do poder político, onde a universidade, em alguns casos, pode ter poder o suficiente para implementar políticas de longo prazo. Com a proximidade com o governo federal, ela pode disputar o poder de execução com o poder governamental municipal, como, por exemplo, as universidades do interior de Minas Gerais. (Amorim, Entrevista) Ou como no caso de São Carlos, em que a instalação da universidade pôde mudar *"completamente a cabeça da cidade"*, até chegar na situação de o reitor da universidade se candidatar a prefeito. (Schultz, Entrevista)

A última visão identificada é a de que a universidade trará o desenvolvimento por trazer o conhecimento:

*"Eu sempre achei que era importante a gente trabalhar nos projetos de extensão, levar tudo aquilo que a gente faz na universidade para fora da universidade (...) e eu senti que Macaé a gente podia atingir um público muito grande, e nas cidades próximas dali."* (Turci, Entrevista)

Ou

*"A gente queria interiorizar o conhecimento em Macaé, o ensino e o fortalecimento na formação de professores na região do Estado, norte fluminense do Estado"*. (Quintela, Entrevista)

São diferentes as visões de desenvolvimento que a universidade pode trazer. Apesar de uma perspectiva comum do desenvolvimento voltado para a região, foram identificadas cinco visões distintas. No entanto, é importante ressaltar que não é possível atribuir a cada um dos entrevistados as categorias de desenvolvimento que

criamos. Suas falas permitiram identificar algumas categorias, mas não criar uma marca associada ao entrevistado, de um modelo de desenvolvimento seu. Foram trechos selecionados, a partir de outras falas; alguns deles podem até se complementar, e com certeza existem outras visões ou formas de contribuir para o desenvolvimento regional que não foram identificados nessa pesquisa, até porque esse não era o seu objetivo.

Identificamos cinco visões: 1 – Crescimento econômico; 2 – Desenvolvimento cultural e social; 3 – Identificação de problemas e elaboração de políticas; 4 – Desenvolvimento pela possibilidade de intervenção no poder político; e 5 – Desenvolvimento a partir da chegada do conhecimento.

Não pretendemos analisar as diferentes perspectivas de desenvolvimento regional associadas a cada visão, mas a questão que pode ser ressaltada é da importância de se criar espaços para o desenvolvimento da mesma. Como foi mencionado no primeiro capítulo desse trabalho, para que a universidade seja um motor para o desenvolvimento autônomo, ela precisa intencionalizar sua visão de mundo, criando espaços para isso. Para que a discussão possa avançar, é preciso estimular o debate e explicitar os conflitos junto com os estudantes e a população local em relação aos diferentes temas e possíveis soluções.

### **Criar um Outro Modelo de Universidade**

Ao ser analisada a estratégia da reitoria para a interiorização de Macaé, foi identificada como questão fundamental a criação de um outro modelo de universidade.

Foram vários os entrevistados que destacaram a questão. (Aziz; Esteves; Levi; Quintela; Valdman, Entrevista) No entanto, foi possível identificar também algumas questões que se destacaram em relação a esse novo modelo. Entre elas, as que mais apareceram nas falas são: estrutura sem departamento; otimização dos recursos; e integração das disciplinas. Serão analisados, a seguir, cada um desses pontos.

#### ***Sem Departamentos***

Essa foi questão mais mencionada pelos entrevistados. (Levi; Esteves; Quintela; Amorim; Rangel; Schultz, Entrevista) Na proposta de um novo regimento, que está para ser votada no Consuni, a estrutura não prevê unidades ou departamentos, mas programas de graduação e de pós-graduação (Valdman, Entrevista), com um colegiado comum, um coordenador geral. (Levi, Entrevista)

O departamento é entendido com um dos grandes problemas da estrutura da universidade (Rangel, Entrevista), por várias razões: por ser contraditória com a liberdade de cátedra (Amorim, Entrevista), por favorecer os pesquisadores renomados (Rangel, Entrevista), ou por dificultar a integração entre as áreas de conhecimento. (Esteves, Entrevista)

Além desses pontos, nos parece que a estrutura sem departamentos tem o intuito de contribuir com o próximo ponto, a otimização dos recursos.

### ***Otimizar o Recurso do professor***

A universidade possui recursos de infraestrutura e pessoal subutilizados (Caulliraux, Entrevista). A busca por atender mais pessoas com menos recursos é uma preocupação do movimento de expansão e de universalização do acesso. A nova estrutura que está se pensando para Macaé deverá ter:

*“Mais atividade com menos recurso, mais interdisciplinaridade, mais possibilidade dos alunos transitarem de uma área para a outra, mais oportunidade dos professores transitarem de uma área para a outra”.* (Teixeira, Entrevista)

E também:

*“Essa questão do modelo é importante (...) esse modelo de racionalização, de integração acadêmica. Onde as disciplinas de áreas comuns elas podem perfeitamente serem organizadas de modo a atender de forma mais ampla possível os cursos que estão sendo oferecidos lá”.* (Levi, Entrevista)

Ambas as falas ressaltam uma ligação da otimização com a integração entre as áreas e levam ao entendimento de que o fim do departamento também está relacionado com esse modelo. Esse três pontos estão bem conectados e até por isso pretende-se avançar para o próximo, fazendo em seguida a análise.

### ***Integrar as disciplinas***

Como vimos no capítulo 1, essa é uma dificuldade relacionada com a forma como as universidades foram criadas no Brasil. Cada unidade possui autonomia e sua área de conhecimento, e a junção dessas escolas isoladas gerou a universidade.

*“Uma nova grade, uma nova maneira de pensar, uma nova maneira de interagir, onde não tem mais departamento. Aonde a estrutura do campus não seja disciplinar, porque a solução dos problemas da sociedade são eminentemente interdisciplinares, (...) então nós temos que trabalhar no campus de Macaé de maneira integrada, e a UFRJ não tá acostumada a isso, a gente é instituto, departamento, setor*

*áreas, até chegar no catedrático de quatro créditos, que se tornou a sua cátedra. Então a UFRJ tem trilhões de cátedras informais”. (Esteves, Entrevista)*

Os três pontos abordados, sobre a ausência de departamentos, otimização do recurso do professor e integração das disciplinas nos remetem às mudanças propostas pelo projeto da UnB. Naquele momento, se pensava uma estrutura que permitisse a ampliação das universidades e o desenvolvimento da pesquisa científica. O mais interessante é que uma das questões centrais para a mudança proposta no projeto da UnB foi o fim da cátedra e a criação do departamento. A fala de Herón de Alencar, em relação à otimização dos recursos com o departamento, ou às análises da criação das universidades como escolas autárquicas, em referência ao modelo francês, feitas por Ribeiro (1975), nos mostram como se perseguiram objetivos semelhantes. Entretanto, o fim da cátedra e a chegada do departamento não resolveram todas as questões, além de trazerem novas contradições.

A questão a ser colocada é a seguinte: será que, frente a essas questões centrais, é possível alterar a estrutura da universidade a ponto de se ter um outro funcionamento da instituição? As mudanças realizadas com os decretos de 66 e 67, que culminaram na reforma de 68, foram inspiradas no modelo da UnB, mas não resolveram muitas das questões que ainda hoje se quer mudar. A extinção dos departamentos é um passo importante, mas deve estar acompanhado de uma mudança na cultura da universidade.

A frase de um dos representantes da prefeitura, destacada abaixo, mostra como a discussão do modelo de universidade que se pretende para Macaé ainda não está fechada. Existem algumas idéias-chave bem concebidas na cabeça de alguns dirigentes, mas ainda persistem questões por amadurecer se a universidade quiser, de fato, criar um outro projeto de concepção.

*“Ou instalar aqui cursos superiores. Não se tinha uma idéia muito clara de como isso ia acontecer. As possibilidades de isso acontecer eram... (.) as mais variadas, né? Os modelos... Eram vários possíveis. Como ainda tá uma coisa em aberto”. (Santos, Entrevista)*

#### **Uma universidade entrosada com os problemas locais**

*“Ou seja, o estado não tá presente e a universidade tem um papel de estado. Por exemplo, na UFAM é impressionante, você vai debater temas assim no sábado, sobre, por exemplo, questões ambientais, tinha 700 pessoas, 800, mil. E todo mundo entrava como se tivesse na sua casa, não era nada estranho, estar na universidade. Naquela*

*época era assim. Eram os técnicos e os dirigentes não sei d'aonde discutindo a vida. Eu era fascinado por isso, pois aqui não tinha isso".(Lianza, Entrevista)*

Para Joelson Tavares (Entrevista), a grande questão é a forma como a universidade está sendo criada, próxima do município e de suas questões. Por exemplo, os cursos da área de saúde vão ajudar a melhorar a saúde do município e os cursos de licenciatura, a educação.

O objetivo do município ao trazer a universidade é que *"ela pode (...) ajudar a pensar os problemas locais e regionais"*. (Santos, Entrevista)

Em Macaé, a UFRJ não quer criar cursos que sejam o reflexo dos existentes no Rio de Janeiro, mas que reflitam sobre os problemas locais. A experiência da UFRJ começa com a pesquisa, vai para a extensão e só depois surge o ensino. As questões trabalhadas estão enraizadas. (Teixeira, Entrevista)

Ao analisar o funcionamento da universidade em Macaé hoje, Lianza (Entrevista) constata que o ambiente que se cria é outro. As pessoas discutem e entendem a região de outra forma, as conversas são diferentes das de quem mora no rio. É um outro continente. (Lianza, Entrevista)

Para Rangel (Entrevista), a distância entre universidade e sociedade configura uma grande dificuldade, e esse projeto pretende torná-las aliadas, mostrando que a universidade não foi feita só para as elites.

Essa proximidade da universidade com problemas locais também está bem disseminada e isso se refletiu na fala de vários dos entrevistados. Para que ela não seja um ato de caridade e sim uma obrigação e parte da formação dos estudantes, destaca-se a flexibilização curricular como proposta, colocando as atividades de extensão universitária dentro do ensino formal obrigatório.

Além da flexibilização, no Capítulo 1 identificamos nas experiências da UDF e da UnB outros mecanismos para auxiliar na relação da universidade com a sociedade, como os órgãos suplementares da UDF ou a idéia de prestação de serviços da UnB, que seguiam nessa direção. Vale ressaltar que, mesmo com essa estrutura, nenhuma das propostas modificou os currículos.

## Mudar a UFRJ

Desde o início, a experiência de Macaé já representava uma ruptura na forma como a UFRJ desenvolvia as suas atividades. Para Teixeira (Entrevista), o que causou

entusiasmo, ao conhecer a experiência de Macaé, foram suas características que contrariavam um pouco aquilo que era a tradição da UFRJ, centrada nas atividades na sede e na valorização do trabalho de pesquisa em conjunto com as populações locais.

A UFRJ nunca teve uma vocação regional, sempre foi nacional. “A nossa atuação sempre foi de grandes questões tecnológicas, de energia, (...)”. (Soares, Entrevista) Mas, mesmo sendo federal, a proposta é que a instituição poderia ter uma atuação mais intensa no estado. (Suemitsu, Entrevista) E isso é um projeto de mudança de universidade, na forma como esta vê a região e o país. (Amorim, Entrevista)

Além disso, não seria possível uma atuação regional da UFRJ naquela área, no vai-e-volta. O objetivo de criar cursos era institucionalizar a atuação da universidade no local. (Lianza, Entrevista)

*“Pela primeira vez é a extensão que define essa coisa de território, que a gente tem território e deve se responsabilizar por eles, a UFRJ nunca teve isso”.* (Soares, Entrevista)

Além dessa mudança na forma como a universidade entende a sua atuação, foi ressaltado em algumas entrevistas que a UFRJ é uma universidade conservadora e elitista. (Rangel; Esteves, Entrevista) Uma mudança proposta é a de que se realize em Macaé uma atuação diferente, que não seja apenas voltada para as elites.

Um dos pontos que reforçam essa atuação na sede é a ausência de outros mecanismos de acesso que não o vestibular. Rangel (Entrevista) diz que a proposta em Macaé é disponibilizar vagas para os professores do ensino público nos cursos de licenciatura. Segundo o entrevistado, quando eles vieram para Macaé, todos falaram “o aluno de Macaé é muito ruim”, e, ainda segundo Rangel, “agora o desafio é justamente trabalhar com aquele aluno que teve menos condições e um acesso diferenciado ao ensino médio e fundamental”.

No entanto, para alguns dos entrevistados a UFRJ não deve modificar tanto assim sua vocação. Para Almendra (Entrevista), *“as universidades não precisam todas terem a vocação da UFRJ, pois a UFRJ é uma universidade cara, que tem uma vocação bastante específica, é uma universidade de pesquisa, é uma universidade de elite, que tem seu papel. Tá. Não precisa ser necessariamente o papel de todas as universidades”.*

No entanto, o diretor da Escola Politécnica considera importante que se crie outras universidades no interior do estado do Rio de Janeiro, sendo também a favor da expansão das vagas, pois considera que o Brasil tem poucos alunos matriculados no ensino superior. Para isso, é preciso aumentar o número de universidades. A questão

que coloca é a de que a UFRJ é cara, e a criação de muitos campi da mesma poderia resultar em uma perda de qualidade dos seus cursos.

*“Nós somos grandes demais para termos um pensamento piauiense de universidade, eu sou piauiense, e no Piauí você tem escolas espalhadas por tudo que é cidade e escolas ruins. Pega as três paulistas, qual das três é a pior? É justamente a que é pulverizada, a UNESP, é a menos charmosa de todas é a UNESP, tudo bem, presta um serviço, etc,etc,etc. A própria Usp tá abrindo campus no interior, eu não sei ... É inviável, você acaba duplicando esforços, e além do mais não é a vocação da UFRJ. Não é a vocação da UFRJ”.*(Almendra, Entrevista)

Para o Reitor Aloísio Teixeira (2009), a experiência de Macaé é uma forma de mostrar para a UFRJ que outras possibilidades também podem trazer bons resultados. São experimentos.

As diferentes visões acima se referem ao sistema de ensino superior de todo o país, onde de alguma forma existem distinções entre as instituições, assim como cursos que são considerados melhores e piores. A UFRJ é considerada, como mencionamos na apresentação do estudo de caso, uma das melhores universidades do país. E a dificuldade de modificá-la está atrelada com um receio de que ela perca essa posição “de liderança” no sistema de ensino.

No entanto, a modificação da estrutura da UFRJ pode representar, como menciona Teixeira, um experimento que estimule outras universidades a repensarem suas estruturas, a atuação do ensino superior e a sua função no país.

Quem sabe, a mudança da UFRJ pode representar uma alteração na percepção do que hoje é considerado “o melhor”. E, assim, esclarecer que ainda há muito para “evoluir” para que as universidades brasileiras possam cumprir com seu papel, contemplando toda a população. Para que um dia esses *rankings* possam ser questões a serem superadas, ao invés de posições a serem mantidas.

### **Considerações**

O tema do desenvolvimento regional, apesar de ter sido o mais mencionado, apresentou diferentes visões sobre sua viabilização, que podem ser complementares ou conflitantes. Mas o importante é que a universidade discuta e explicita os conflitos para que assim ela possa, de fato, contribuir com o desenvolvimento da região. É preciso criar espaço para que professores e alunos, juntos com a população local, possam realizar esses debates. E assim engajar a universidade com o desenvolvimento regional.

A proposta de criação de outro modelo de universidade apareceu nos discursos com um enfoque na mudança dos departamentos como modo de integração das áreas - superação da fragmentação - e de otimização dos recursos. Essa experimentação possui grande relevância para uma outra estrutura universitária, mas chamamos a atenção para que não se atribua unicamente à ausência do departamento a solução para as causas que se deseja combater.

A ligação da universidade com os problemas locais não foi identificada como uma mudança na estrutura da mesma, mas apareceu como uma questão para vários dos entrevistados. Para que se possa identificar a universidade com os problemas locais é preciso que a UFRJ em Macaé planeje uma estrutura adequada e que crie mecanismos para que o estudo desses problemas não seja uma caridade, e sim uma obrigação das universidades. Sugere-se a flexibilização curricular e a criação de estrutura inspiradas nas instituições complementares da UDF ou na idéia original dos órgãos suplementares da UnB.

Por último, é mencionada a importância de se entender esse modelo como uma ruptura na forma como a UFRJ se organiza para que esse modelo possa contribuir com a mudança de outras universidades do país.



## 6.4. Dificuldades

Nessa seção serão descritas algumas das dificuldades mencionadas nas entrevistas em relação ao processo de interiorização da UFRJ em Macaé como um todo. Os temas identificados estão na tabela abaixo e descritos com mais detalhes ao longo dessa seção.

Tabela 11 – Compilação dos Temas que identificam as dificuldades da interiorização da UFRJ em Macaé.

| Temas que resumem as dificuldades encontradas nesse momento inicial de implantação do campus em Macaé | Reitoria         |             |                | Prefeitura   |            |                 | Integrantes do CT |                 |                    |                   |                 | Cursos em Macaé |                   |                         |              | José Miguel Bendrão | Mário Schultz | Frequência |               |
|---|------------------|-------------|----------------|--------------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------------|--------------|---------------------|---------------|------------|---------------|
|   | Aloísio Teixeira | Carlos Levi | Belkis Valdman | Laura Soares | Jorge Aziz | Joelson Tavares | Dauro Santos      | Walter Suemitsu | Ericksson Almendra | Heitor Caulliraux | Fernando Amorim | Sidney Lianza   | Francisco Esteves | Maria Fernanda Quintela | Cássia Turci |                     |               |            | Carlos Rangel |
| <b>A Fixação dos Professores</b>  | ?                |             | ?              |              |            |                 | ?                 |                 |                    |                   | S               |                 | S                 |                         | N            | N                   |               | ?          | 8             |
| <b>A Infra-estrutura do Campus</b>  |                  |             |                |              |            |                 |                   |                 |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |                     |               |            |               |
| A Infra-estrutura do Campus   | S                |             |                |              | S          | S               | S                 |                 |                    |                   |                 |                 |                   | S                       | S            | S                   | S             | S          | 9             |
| Transporte, Alojamento e R.U.   | S                |             | S              |              |            |                 |                   | S               |                    |                   |                 |                 |                   | S                       |              |                     |               | S          | 5             |
| <b>Estrutura organizacional do Campus</b>   |                  |             |                |              |            |                 |                   |                 |                    |                   |                 |                 |                   |                         |              |                     |               |            |               |
| Coordenação   |                  | ?           |                |              |            |                 |                   |                 |                    |                   |                 | S               | S                 | S                       |              | S                   | ?             |            | 6             |
| Estrutura Institucional   |                  |             | N              |              |            |                 |                   | S               |                    |                   |                 |                 | S                 |                         | ?            |                     |               |            | 4             |
| Integração entre as áreas   | S                | S           |                |              |            |                 |                   |                 |                    |                   |                 |                 |                   | S                       | S            |                     |               |            | 4             |
| Pólos   | S                |             |                |              |            |                 |                   |                 |                    |                   | S               |                 |                   | S                       | S            |                     |               | S          | 5             |
| <b>Aproximação da Universidade dos problemas locais</b>   |                  |             |                | S            | S          | N               | N                 |                 |                    |                   |                 | ?               | S                 | S                       | S            |                     |               |            | 8             |
| <b>Relações Institucionais - UFRJ - Prefeitura - Governo Federal</b>                                  |                  |             |                |              | S          | S               | S                 |                 |                    |                   |                 |                 |                   | S                       | S            |                     |               |            | 5             |

Na tabela acima foram identificados cinco temas:

**1. A Fixação dos Professores**

**2. A infraestrutura do campus**

**3. Estrutura organizacional do Campus**

**4. Relações Institucionais - UFRJ - Prefeitura - Governo Federal**

**5. Aproximação da Universidade dos problemas locais**

Os cinco temas destacados foram menos convergentes que os temas das outras seções. Ou seja, apresentam maiores divergências, o que vai enriquecer a análise e nos ajudar a entender alguns dos conflitos existentes. Além disso, vale destacar que os representantes das prefeituras apontaram problemas semelhantes, e que os diretores das unidades com cursos criados em Macaé foram os que mais mencionaram as dificuldades, o que é bastante justificável, visto que eles são atualmente os maiores envolvidos na criação do campus.

### **A Fixação dos Professores**

Uma das diferenças que a atuação da UFRJ em Macaé apresenta em relação a outras universidades que por lá estavam é a de que, na UFF, os professores eram pagos pela prefeitura (sic) e existia entre eles a resistência em permanecer, com dedicação exclusiva, em Macaé.

A impressão é que essa resistência inviabiliza a criação de uma universidade. (Santos, Entrevista) E, dentro da universidade, muitos entrevistados concordam com essa afirmação, de que os professores da UFRJ devem morar em Macaé. (Schultz; Esteves, Entrevista)

No entanto, muitos mencionam a resistência de alguns professores em ficarem indo e voltando de Macaé como um problema enfrentado (Amorim; Esteves, Entrevista), tendo inclusive certo aval de outras unidades com relação a essa posição. (Esteves, Entrevista) A implementação do campus também vai depender da decisão dos professores de instalar a infraestrutura necessária para eles próprios.

A questão ressaltada por alguns entrevistados é a de que existe a necessidade de uma infraestrutura adequada que permita aos professores em dedicação exclusiva a possibilidade de realizem suas pesquisas em Macaé (Valdman, Entrevista), já que os mesmos serão mal avaliados caso não produzam pesquisas. (Turci, Entrevista). Na ausência dessa condição, permanece a necessidade de que esses professores estejam periodicamente no Rio de Janeiro. (Turci, Entrevista). Essa ligação com a sede e com o “pai-científico” é considerada importante, mas sem esquecer que os professores devem retornar para Macaé. (Rangel, Entrevista)

*“O processo de interiorização é uma coisa lenta, um corte brusco não funciona. Você tem primeiro que sensibilizar as pessoas, mostrar a importância. Por isso da importância da sede e mãe, trabalharem juntos, não relegá-los à própria sorte. E esse apoio tem sido dado”.(Rangel, Entrevista)*

Portanto, é necessário que haja sala e espaço para que os professores possam fazer as suas pesquisas e não virem horistas em Macaé. (Teixeira, Entrevista)

Mais uma vez, apresentam-se diferentes visões. Alguns pontos nos chamam a atenção: 1 – Os novos professores de Macaé precisam se sentir responsáveis pelo campus<sup>44</sup>; 2 – A relação com os pesquisadores do Rio de Janeiro e intelectuais da UFRJ é importante para ajudar a contribuir com pesquisas para a região; e 3 – A pesquisa científica deve ser universal e dialogar com os pares científicos do mundo todo. Mas, como menciona Álvaro Vieira Pinto, “universal não é o modo de pensar de ninguém, mas exatamente o de alguém sobre a totalidade da realidade, e quando se diz alguém significa alguém que está situado no tempo e no espaço, que pertence a tal país, a tal classe,...”. Logo, a pesquisa em Macaé deve entender o seu local para poder entender o todo. É preciso se situar<sup>45</sup>.

Além disso, é importante pesquisar outras experiências para ver como essa questão se desenvolveu em outras instituições. Durante o surgimento da Unicamp, muitos professores iam e voltavam de São Paulo, mas de alguma forma se construiu uma universidade desvinculada de professores horistas.\* Que outras experiências podem ser mencionadas? Quais soluções encontradas?

### A infraestrutura do campus

Ao serem perguntados sobre quais seriam as maiores dificuldades enfrentadas em Macaé, a questão mais mencionada foi a da infraestrutura do campus. (Turci; Bendrão, Entrevista) Os prédios com salas e laboratórios para as aulas práticas estão atrasados nos projetos da prefeitura (Tavares; Aziz, Entrevista), e algumas aulas práticas (Rangel; Santos, Entrevista) estavam ocorrendo nos laboratórios emprestados pelo CEFET de Macaé.

---

<sup>44</sup> Não apenas os professores, mas também os alunos e demais cidadãos da região devem se envolver e serem envolvidos, com responsabilidades distintas.

<sup>45</sup> “Todo conhecimento do outro pressupõe doravante seu reconhecimento e uma introspecção. Sempre se fala a partir de um lugar. Cada um carrega seu sítio em sua mente mesmo de modo inconsciente. O relato do especialista não é necessariamente o mesmo que o da população sobre a qual ele projeta o seu olhar, mas ele acredita que o seu projeto é o dos atores do sítio. Assim, muitos projetos se tornam ‘projéteis’, atirados nos sítios acerca dos quais não se dispões de visões de dentro, por causa de se ter sempre suposto que os atores locais são ‘idiotas’ e que precisam aprender a agir segundo uma racionalidade decretada superior e científica”. (Zaoual, 2006, p.28)

\* Comunicação Oral feita pelo Professor Michel Thiollent do PEP/COPPE durante aula realizada na sala F-109 no dia 25/6/2009

A dificuldade está relacionada também com dúvida a respeito da transitoriedade do problema. É preciso garantir esses recursos para o futuro. (Quintela; Teixeira, Entrevista)

Joelson Tavares (Entrevista), vice-presidente da FUNEMAC, menciona que o projeto do complexo universitário tinha uma concepção de universidade que não levava em conta laboratórios nem salas de professores. *“A UFF que só tinha sala de aula. E foi muito pensado no modelo da UFF e da nossa faculdade que é basicamente sala de aula”.* (Tavares, Entrevista)

Mário Schultz, professor do Nupem, menciona que deveria ter sido construído primeiro a estrutura física e depois contratados os professores e iniciados os cursos. Além disso, ele menciona o fato de o pólo universitário não ser da UFRJ, o que dificultaria a utilização de recursos da Universidade para a construção de algo no local.

No entanto, esse trabalho de pesquisa possui algumas limitações, conforme foi mencionado no Capítulo 3, por ocorrer durante o processo de implantação e, em específico, em um momento inicial. Talvez por essa razão a questão pode ter sido acentuada, pois o atraso nas obras começou a ocorrer no momento das entrevistas, o que pode ter “escondido” outras questões.

Apesar disso, o problema com a infraestrutura permite algumas análises. A experiência de interiorização da Universidade Estadual de Londrina (UEL), sistematizada no artigo de Cruz e Menezes (2001), mostra algumas das complicações de uma parceria da universidade com um consórcio de prefeituras. Se mais detalhadamente pesquisada, essa questão deve aparecer em outros campi universitários que surgiram em parcerias com as prefeituras. É importante estar atento, pois talvez, além do momento, existam outras dificuldades que podem ser enfrentadas no futuro.

### ***Transporte, Alojamento e Restaurante Universitário***

Outras questões surgiram em relação à infraestrutura, como necessidades para o campus de Macaé. Esses não são problemas tão emergenciais quanto os anteriores, mas trazem a discussão sobre quais são as estruturas necessárias para o funcionamento de um campus de uma universidade regional.

Pelo fato de existirem dois pólos do campus de Macaé, e pela dificuldade de transporte existente no município, o transporte entre os dois pólos é um problema para professores e alunos. (Valdman; Schultz; Turci; Teixeira, Entrevista)

Além disso, a necessidade de existirem alojamentos para os estudantes é ressaltada como uma questão importante (Suemitsu, Entrevista) para que a Universidade

possa ser regional e não apenas dos moradores de Macaé. (Schultz, Entrevista) E mais, a moradia e os aluguéis em Macaé são caros, logo, estudantes de outras cidades sem recurso podem ter dificuldades de ingressarem nos cursos sem esse equipamento de assistência. (Valdman; Teixeira, Entrevista) Nesse mesmo sentido são mencionados os restaurantes universitários. (Schultz; Teixeira, Entrevista)

Que equipamentos de assistência devem existir em uma universidade para atender àquela região? Quais outras estruturas devem estar presentes em uma universidade que pense o desenvolvimento regional, que queira estar próxima das necessidades e dos serviços dos municípios? Com certeza não apenas sala de aula, de professor, laboratório e biblioteca. Os trechos acima pontuam outras questões que encontramos na UFRJ no Rio de Janeiro. No entanto, a revisão do projeto da UDF, com seus institutos complementares que foram aprimorados nos órgãos suplementares da UnB, mostra como a universidade foi pensada para se utilizar de rádio, televisão e escolas, entre outras estruturas, para complementar a formação de seus estudantes e para se aproximar de um diálogo direto com a sociedade. Quais outras estruturas poderiam ser pensadas para a região em questão?

## **Estrutura organizacional do Campus**

### ***Coordenação***

Como já foi dito, a proposta de uma nova estrutura para campus de Macaé é questão fundamental para a interiorização da UFRJ. Para isso, foi criada uma comissão com os diretores de unidades que estão estabelecendo cursos para elaborar o regimento desse campus.

Alguns dos entrevistados, no entanto, mencionaram como dificuldade para o funcionamento do campus a falta de um diretor ou coordenador do mesmo. (Quintela; Esteves, Entrevista) Num sentido semelhante, mas com significados distintos, foi mencionada a falta de comando na implementação do campus. (Rangel, Entrevista) Ou ainda a *“falta [de] uma estrutura para zelar pela implantação do campus”*. (Lianza, Entrevista).

Os problemas associados a essa falta de comando ou de coordenação foram: uma certa desorganização (Rangel, Entrevista) e a pouca clareza em relação à política institucional da Universidade, como se fosse um projeto em partes, com uma política para cada um dos diretores de unidade. (Esteves, Entrevista)

Quintela (Entrevista), apesar de concordar com a necessidade de um diretor para o campus de Macaé, menciona a importância de que os diretores das unidades parem de intervir no campus de Macaé, “de intervir e fragmentar, pois a atitude personalista dos diretores pode impedir a integração dos docentes novos”.

Para o pró-reitor Carlos Levi (Entrevista), a disputa de diferentes projetos de universidade acaba por não se configurar tanto, pois as pessoas estão distantes e os diretores de unidades não têm tempo de estar em Macaé todo dia. Assim, a vida vai se resolvendo no dia-a-dia e acaba fugindo ao controle de cada diretor. Essa parece ser uma dificuldade para a gestão da própria reitoria, e não só dos diretores de unidade.

Para Jose Miguel Bendor (Entrevista), uma mudança em relação ao campus de Macaé seria *"uma disposição mais radical de estimular e organizar a participação da comunidade nesse processo"*.

Para Sidney Lianza, coordenador da PAPESCA, poderia ser criado um fórum consultivo para escutar aqueles que estão trabalhando em Macaé. Isso porque os demais envolvidos em outras atividades em Macaé, que no entanto não conseguiram criar cursos, não têm participado do processo de construção e planejamento do novo campus.

### ***Estrutura da UFRJ***

Uma outra questão importante que surgiu nas entrevistas foi o fato de o campus não ter sido institucionalizado ainda. Ele foi aprovado no Consuni, para não correr o risco de se perder outros editais, mas ainda não tem seu regimento definido. A dificuldade é que não se sabia se tratava-se de um centro ou uma pró-reitoria, etc... (Esteves, Entrevista)

*“Eu acho que tinha que institucionalizar logo, (...) enquanto não tá institucionalizado, cada uma pode fazer o que quiser lá. (...) é uma coisa que teria que ser feita de forma rápida, o campus, se vai ter um diretor, (...) essa questão de poder vem a tona quando surge essas questões. (...) [o medo de alguns na universidade é] o diretor de lá ter o mesmo poder que um decano. Com várias unidades lá.” (Suemitsu, Entrevista)*

*“O nosso novo estatuto já inclui o campus Macaé, e é uma entidade de nível intermediário tipo fórum de ciência e cultura, não é um departamento, nem um centro, nem uma unidade. (...) E aí com o regimento próprio com composição própria. Esse regimento, que eu espero ser aprovado antes do início das aulas em agosto. E até agora as atividades estão funcionando com a boa vontade de todos.” (Valdman, Entrevista)*

Nos trechos acima podem ser percebidos alguns olhares:

1 – A falta de uma coordenação ou estrutura para coordenar pode ser entendida como falta de controle no processo, o que pode resultar na reprodução do mesmo modelo de universidade em que foram educados os professores;

2 – No capítulo 2 identificamos como fundamental para um bom planejamento o ato de se deixar margem para o improvisado, pois uma institucionalização recente também pode impedir o novo. Podem ser definidos regimentos e estatutos que “engessem” o funcionamento, sem saber das reais necessidades;

3 – A disputa de poder começa a exigir o ritual de definição do mesmo ou passa a impedir o andamento do processo, o que será analisado a seguir. Tendo em vista a acentuação dessa disputa, podem ser necessários planejamentos ritualizados e metódicos que garantam que as coisas não sejam resolvidas pela negociação e pela barganha, terreno onde os conflitos são encobertos.

### ***Integração entre as áreas***

A dificuldade de integração entre as áreas em Macaé, assim como a necessidade de melhorar essa situação, são mencionadas em algumas entrevistas. (Turci; Quintela, Entrevista) A fala do Pró-reitor mostra um dos fatores que dificultam esse ponto: “*a maior dificuldade em qualquer processo, (...) é a interação interpessoal, as disputas de visão, as personalidades envolvidas (...) e cria de fato dificuldade*”. (Levi, Entrevista).

Apesar da dificuldade de integração e das dificuldades interpessoais, Rangel (Entrevista) menciona que o grupo de professores envolvido com a atividade de Macaé possui a mesma concepção de universidade, e isso é uma satisfação pessoal em relação à interiorização.

Para o Reitor Aloísio Teixeira (Entrevista), as disputas existem, mas está se conseguindo manter algumas ideias-chave em Macaé. Essas ideias são o resultado de um processo entre diferentes atores. Não são as ideias da reitoria. “*Só assim se garante a continuidade*”.

Um dos pontos mais destacado em relação a essa dificuldade de interação entre as partes está relacionado com a diferença entre os dois Pólos existentes em Macaé.

### ***Pólos***

“*Tem um grupo que já está lá há muitos anos; tem um grupo que está chegando(...), cada grupo que chega traz uma cultura própria, idéias próprias, maneiras particulares de ver, de imaginar como é que aquele conjunto pode ser articulado. Então você tem que lidar com essa diferença. Pelo fato de que a gente tem um espaço que é próprio da universidade, que é o espaço onde está o Nupem, e ocupar*

*um espaço que é da prefeitura, do município, e portanto que não é diretamente nosso. Isso também gera algum tipo de conflito, entre essas duas coisas". (Teixeira, Entrevista)*

A professora Cássia Turci (Entrevista), diretora do IQ, menciona as diferenças entre as condições dos dois pólos. Ela diz que alguns queriam que toda a pesquisa ficasse no Pólo Barreto, no Nupem, mas discorda dessa ideia, pois acha necessário que haja pesquisa em ambos, assim como acredita que a UFRJ deva construir outros prédios com dinheiro próprio, para ter uma situação parecida com o Nupem, no outro pólo. O Professor Rangel (Entrevista) faz uma afirmação semelhante e destaca que não havia condições de se abrigar um curso como o da farmácia no Nupem. Por isso a necessidade de um Pólo de Meio Ambiente e um Pólo de Saúde. (Rangel, Entrevista)

O Nupem tem melhores condições de trabalho que os outros cursos, e por isso tem convidado os professores para lá se instalarem. (Schultz, Entrevista). *“O Chico criou condições favoráveis para que professores tivessem interesse de ir para o Nupem. Nem todo mundo tá fazendo isso...” (Amorim, Entrevista)*

As questões mencionadas acima permitem perceber que existe uma diferença e um certo atrito entre os pólos. Para Turci (Entrevista), os professores do Nupem tiveram uma resistência com relação à cidade universitária; eles queriam que tudo ficasse no Nupem. E, por conta disso, hoje existe uma integração maior entre a farmácia e a química do que com a biologia. No entanto, o reitor destaca que não existem problemas mais graves, de conceito, no projeto de Macaé.

Essa dificuldade, apresentada nas falas acima, nos permite identificar alguns pontos:

1 – A integração entre as áreas não ocorrerá apenas com uma mudança na estrutura. É preciso que se crie uma cultura que favoreça esse diálogo.

2 – O conflito não pode ser entendido como dificuldade de integração em todos os casos. Deve ser entendido com uma questão que faz parte de uma instituição que tem como princípio a autonomia, e pode ser algo positivo para a cooperação entre as partes.<sup>46</sup>

3 – Porém, o conflito por colocar em prática as diferentes visões de mundo na integração entre as áreas pode ser sobreposto pelo conflito resultante da busca pelos espaço de poder formal. É o poder legitimado pela autoridade legal.

---

<sup>46</sup> Para mais informações sobre a cooperação e o conflito ver Craig (1993).



Nas entrevistas pode-se perceber os três pontos.

### Aproximação da Universidade dos problemas locais

*“A gente poderia estar sendo mais entranhado, e eu tenho medo que aquilo também se feche, espero que não. Pois não é pelo fato de estar em Macaé, que também vai estar ligado na realidade (...) Mas isso é estratégico. (...) pois se esse troço não colar no ensino e na pesquisa e na realidade, esse troço não vai dar certo e vai ficar fragmentado de novo, ou seja nós vamos reproduzir esse modelo da UFRJ lá. Isolado lá, extensão prum lado, graduação pro outro, a realidade tá aqui o pensamento tá pra acolá, entendeu?”(Soares, Entrevista)*

A preocupação explicitada na fala acima está relacionada com um projeto de universidade próximo das questões locais, que discuta seus problemas .

Apesar de várias falas mencionarem que isso vem ocorrendo de forma positiva e dialogada com o município (Santos; Tavares, Entrevista), algumas lacunas podem ser identificadas:

A aproximação da universidade com os serviços do município poderia contar com um fórum permanente que zelasse por essa parceria. (Aziz, Entrevista)

Além desse bom diálogo com o município, Lianza (2009) propõe um diálogo com os outros municípios de forma consorciada, para que se possa colocar as demandas de cada município e se pensar o desenvolvimento da região como um todo.

Um outro ponto mencionado é a insatisfação pela replicação de turmas no lugar da criação de novos cursos que permitam o ensino de acordo com as características e necessidades da região. (Turci; Quintela; Esteves; Soares, Entrevista)

Além dos cursos diferentes, Soares (Entrevista) menciona que *"flexibilização curricular é uma estratégia fundamental (...) A nossa relação extensão – graduação em Macaé ela tá meio... Até por deficiência nossa, a gente tá precisando pensar isso..."*

### Relações Institucionais - UFRJ - Prefeitura - Governo Federal

O caso da atuação da UFF em Rio das Ostras nos mostra a existência de alguns problemas no convenio prefeitura-universidade. Em um dado momento, a UFF não pagou os professores. A partir daí, uma instituição culpava a outra, o que mostrou a fragilidade do convênio. Além disso, na hora em que a UFF conseguiu vagas no MEC, estas foram todas para Rio das Ostras, e não para Macaé. (Aziz, Entrevista)

A experiência da UFF, somada com a experiência mencionada da UEL, mostra a necessidade de preocupação com as relações institucionais. Isso é válido mesmo para o caso aqui pesquisado, em que a maioria das falas destacou como positiva a relação com a prefeitura, assim como a menção a um diálogo específico com o governo federal sobre Macaé.

Algumas falas já transpareceram certa dificuldade sobre a definição de esferas de competência ou de responsabilidades institucionais. Como exemplo, as falas que disseram que a prefeitura gostaria que o governo federal assumisse mais as obras, (Santos; Tavares, Entrevista) Ou a que afirmou que a UFRJ gostaria que a prefeitura não deixasse furo com os prazos (Turci, Entrevista), mencionando preocupações em relação à mudanças em novas eleições de prefeitura. (Rangel, Entrevista). A fala abaixo mostra uma dificuldade nessa relação:

*"O prefeito fez essa afirmação lá [em Brasília], de ter licitado já dois prédio. E não é verdade agora é que um prédio foi licitado, ... não pode ser leviano e afirmar coisas que não tão bem definidas, a gente sabe das dificuldades de se fazer uma licitação, (...) Tem que ser rígido e duro. É difícil a relação, não vou falar que não é, pois eles prometem as coisas e não cumprem, fala que vai fazer e não faz. Agora que a FUNEMAC tá ligada na Educação pode ser bom, mas não pode dar bobeira não pode baixar a guarda".(Turci, Entrevista)*

### **Considerações**

Apesar de ter sido feita em um momento inicial da implementação do campus, a sistematização das dificuldades já apresenta alguns dos pontos críticos de se planejar um outro modelo de universidade.

A pressão pela produção científica, avaliada pelas publicações universitárias, dificulta a fixação de professores e o desenvolvimento de pesquisas em relação aos problemas locais.

As dificuldades com a infraestrutura e com as relações institucionais mostram que é preciso ter bem definidas as atribuições de cada uma das instituições, para que não ocorra o desgaste rápido da relação, o que poderia comprometer as ligações com o desenvolvimento regional.

Além disso, não podem ser subestimadas as tensões pessoais e as disputas pelo poder na universidade; devem ser medidas e avaliadas para que não comprometam a integração das escolas. Ao mesmo tempo, não se pode negar a existência dos conflitos;

eles são fundamentais, explicitam as diferenças, e fazem parte da integração e da convivência de diferentes projetos e visões de mundo.

## 7. CONCLUSÃO

“Quem perdeu o trem da história por querer  
Saiu do juízo sem saber  
Foi mais um covarde a se esconder  
Diante de um novo mundo”  
Canção do Novo Mundo

O objetivo deste estudo era descrever a interiorização da UFRJ em Macaé. Para isso, foi formulada uma questão central – Como está ocorrendo o processo de interiorização da UFRJ em Macaé? – que por ser ampla em um estudo exploratório foi dividida em quatro subquestões. Neste capítulo serão lembradas as conclusões de cada uma das subquestões para que, em seguida, se possa responder à questão central. Ao final deste capítulo, pretende-se indicar possíveis pesquisas futuras e algumas propostas para o campus da UFRJ em Macaé.

### *Como ocorreu a decisão de interiorizar?*

Na análise das entrevistas percebeu-se que a gestão atual da reitoria não tinha inicialmente o projeto político da interiorização da UFRJ em Macaé, o que foi confirmado pelos próprios integrantes da reitoria e de outras unidades da universidade. Entretanto, o caso bem sucedido do NUPEM chamou a atenção e despertou o interesse de diferentes grupos pela interiorização, fortalecendo o movimento dentro da universidade favorável à decisão.

A reitoria percebe a articulação e a possibilidade de, com essa ação, implementar algumas metas do PDI e do PRE, e passa a apoiar a decisão. Outro fator significativo destacado nas entrevistas foi a posição do governo federal de apoiar a criação de novos *campi* no interior, viabilizando recursos e estimulando esse debate nas universidades. Além disso, o apoio da prefeitura com investimentos em infraestrutura também foi um importante estímulo.

Essa foi a conjuntura para a tomada de decisão interna da UFRJ, e ao analisar essas questões à luz do diagrama proposto por Hardy e Fachin, no capítulo 2, verificou-se a utilidade do diagrama em diferenciar as influências externas, as decisões administrativas, as decisões de julgamento profissional e as decisões coletivas.

No entanto, na análise da decisão coletiva - das congregações, do Consuni e do CEG -, foram identificadas algumas falas que reforçaram a importância da “política de corredores”, de conversar com cada conselheiro individualmente para a aprovação das propostas nos colegiados. Mesmo assim, não foi possível, com esse estudo, atribuir uma

tendência para a decisão coletiva em relação às categorias mencionadas no segundo capítulo: racional, colegial, política e anarquia organizada.

### ***Como está sendo implementada a UFRJ em Macaé?***

A implementação da universidade seguiu o padrão bem sucedido do Nupem, onde a prefeitura financia a infra-estrutura, a UFRJ cuida da parte acadêmica e o governo federal garante os recursos para aumento do número de professores e de vagas para estudantes vinculados à expansão e à interiorização. A UFRJ é a intermediadora desses recursos.

A reitoria sugeriu a criação do campus e viabilizou os recursos, mas a criação dos cursos dependeu do interesse das unidades. Uma estratégia “guarda-chuva” (ver capítulo 2). As unidades são as responsáveis pela criação dos cursos e são os agentes dessa implementação.

No entanto, apesar do discurso reforçar a importância da autonomia das unidades para essa decisão, percebeu-se um movimento ativo da reitoria para garantir uma nova estrutura no campus de Macaé, o que ocorreu por meio da organização de reuniões e criação de comissões. Nesses espaços, a reitoria influencia com idéias-chaves para a constituição do campus, convida outras unidades e “planta” novas idéias. Uma estratégia processual e simbólica (ver capítulo 2).

Esse processo nos permite analisar a estratégia da UFRJ em Macaé a partir da análise proposta por Mintzberg, apresentada no segundo capítulo. A decisão de interiorizar não era um plano da reitoria, mas os resultados das ações no interior apareceram como um padrão de estratégias desconexas na universidade que foram bem sucedidas. A reitoria percebe esse padrão e se utiliza de estratégias, em parte deliberadas, em parte emergentes, nas quais a maneira de implementar fica a cargo das unidades.

A estratégia como padrão coexiste com uma outra estratégia: mudar a estrutura do campus da sede. A criação de uma nova estrutura para o campus da UFRJ em Macaé pode mostrar para o campus-sede a possibilidade de se modificar estrutura da própria sede. A partir desse ângulo, a criação do campus de Macaé pode ser entendida como uma tática ligada à estratégia antes planejada do PDI e do PRE de modificar a estrutura do campus da UFRJ no Rio de Janeiro.

A compreensão da criação do campus de Macaé como uma tática da estratégia de modificar a estrutura da sede é reforçada por um dos pontos mais mencionados nas

entrevistas, a intenção de transformar o campus da UFRJ em Macaé numa outra universidade federal, autônoma.

No entanto, apesar do desejo de alguns entrevistados de modificar a estrutura da UFRJ em Macaé, a constituição dos cursos da UFRJ em Macaé ocorreu pela criação novas turmas de cursos existentes no Rio de Janeiro, com o mesmo currículo, não se caracterizando como cursos novos. Isso ocorreu, de forma contrária ao interesse das diretorias das unidades e da reitoria. Os colegiados superiores e as congregações dificultaram a criação de cursos com novos formatos.

Portanto, analisando o regimento e o “organograma” da UFRJ no capítulo 4, indentificou-se que a criação de novos cursos seria uma atribuição das decanias, mas a análise das entrevistas mostrou que o poder de criar novos cursos está com as unidades, o que não está destacado no regimento nem no organograma. Porém, a criação de novos cursos ainda não foi possível pelo controle exercido pelas congregações das unidades, e conselhos superiores. Isso mostra a complexidade em se planejar novas estruturas.

### ***Qual o projeto de Universidade está sendo pensado para Macaé?***

Uma das questões mais destacadas nas entrevistas foi o fato de ser uma universidade voltada para o desenvolvimento regional. Foram identificadas diferentes visões em relação à forma como a universidade pode contribuir para o desenvolvimento regional. Mas não foram mencionados órgãos ou conexões da estrutura que poderiam garantir essa contribuição.

Aliada a essa questão, apareceu a idéia de uma universidade entrosada com os problemas locais, porém da mesma forma como foi mencionado acima, não ocorreu grande frequência de falas que identificassem estruturas para a integração com os problemas locais. Nem mesmo institutos suplementares ou órgãos complementares históricos como as da UDF e da UnB (ver capítulo 1).

Foi muito comentada a intenção de criar em Macaé um novo modelo de universidade, de mudar a estrutura universitária em Macaé em relação a um certo padrão das universidades brasileiras. Destacaram-se com mais frequência as idéias de ausência dos departamentos, de integração das disciplinas e de otimização dos recursos. No entanto, ressaltamos que a experiência vivida pelas universidades brasileiras com o fim da cátedra e a chegada do departamento não resolveu esses problemas, e que é preciso ter cuidado para não atribuir ao fim da estrutura departamental em si a garantia da integração entre as áreas e a otimização dos recursos dos professores.

Por último, foram mencionados alguns pontos distintos por diferentes entrevistados que reforçam o interesse de que o campus de Macaé seja diferente da sede. Questões como “universidade conservadora”, “elitista”, “que só utiliza o vestibular como acesso”, foram mencionadas. Ao mesmo tempo percebe-se um receio em modificar a forma de funcionar da UFRJ, por ela ser uma das universidades mais renomadas do país, pois a sua modificação poderia fazer com que ela perca essa posição de liderança no sistema de ensino superior nacional.

### ***Quais as dificuldades encontradas nesse processo?***

As dificuldades apresentadas no capítulo cinco possuem interseções em suas explicações. Uma das dificuldades mencionadas foi a “fixação dos professores” em Macaé, para garantir que não se constitua uma universidade com professores “horistas” que apenas vão a Macaé dar aula. Essa dificuldade está ligada com o próximo tema que é a falta de estrutura adequada, como sala de professores e laboratórios de pesquisa. Por conta disso, encontram-se diferentes opiniões. Para alguns entrevistados, é importante que os novos professores de Macaé mantenham ligações com as pesquisas em parceria com as unidades no Rio de Janeiro. E para outros entrevistados a manutenção desses laços dificultará a consolidação do campus. No entanto, todos eles mencionaram a importância dos professores morarem em Macaé.

A fixação dos professores está ligada à idéia de universidade entrosada com as questões locais e com a importância desses professores entenderem o projeto de uma nova universidade para Macaé e participarem da construção do campus. Por isso, reforça-se a necessidade desses professores estarem articulados com a pesquisa e em diálogo com os seus pares científicos nacionais e internacionais. Porém, é importante reforçar que para que a ciência possa ser universal é preciso entender o lugar de onde se fala. E que o universal é a visão de alguém, de algum lugar, em relação ao todo.

A dificuldade com a infra-estrutura do campus foi muito destacada. Mencionou-se a falta de salas de aula, de laboratórios para as aulas práticas, de laboratórios para as pesquisas e de sala de professores. No entanto é necessário lembrar que essa dificuldade é normal na implantação de qualquer campus e pelo fato da pesquisa ocorrer nesse momento inicial essa questão pode ter sido mais destacada. Ao mesmo tempo, emerge outro ponto: a relação da universidade com a prefeitura, responsável pela construção de outros prédios que estavam atrasados no momento da entrevistas, pode vir a ser uma dificuldade nas relações institucionais entre universidade e prefeitura. As entrevistas

destacaram uma boa relação entre as instituições, mas mostram que é preciso acordos bem definidos, para que fiquem claras as responsabilidades de cada uma.

Algumas falas destacaram a dificuldade com a estrutura organizacional do campus: falta uma coordenação institucionalizada para o campus de Macaé, existe uma dificuldade de integração entre as áreas e de integração entre os pólos Barreto e Cidade universitária. Esses conflitos devem ser entendidos como partes do processo e podem ser bons para uma cooperação criativa entre as diferentes áreas. Ao mesmo tempo, reforçam o argumento anterior de que não se pode atribuir unicamente às mudanças na estrutura a solução de integração entre as diferentes áreas.

### ***Como está ocorrendo o processo de interiorização da UFRJ em Macaé?***

A interiorização está ocorrendo por um desejo que estava diluído na universidade, e em função de uma conjuntura favorável. O intuito de interiorizar está relacionado com um projeto da reitoria, planejado e aprovado na universidade, de modificar a estrutura da UFRJ. A interiorização da UFRJ em Macaé apresentou a possibilidade de inovar, experimentar outros modelos de universidade e de mostrar resultados que auxiliassem na modificação da estrutura da UFRJ na sede.

Os cursos desenvolvidos no novo campus estão atrelados ao interesse das unidades. Não identificou-se um planejamento para verificar quais seriam os melhores cursos para a região, apesar de ser perceptível a estratégia da reitoria em buscar interferir nessas questões por meio de reuniões e comissões, respeitando a autonomia interna da instituição.

A interiorização mostra a possibilidade de construção do novo, mas existem muitos desafios a serem superados.

### **7.1. Questões para o futuro**

Serão feitas algumas proposições em relação a alguns pontos destacados ao longo da dissertação e questões a serem pensadas para o futuro do campus de Macaé:

#### **1. A falta de um planejamento sistemático**

Conforme a reflexão de Matus, apresentada no capítulo 2, a busca por explicar a situação deve partir dos diferentes olhares dos diferentes atores. Esse é um elemento fundamental do planejamento. Pois a análise da estratégia apenas do ponto de vista emergente favorece aqueles que têm força política e deixa as intenções não explicitadas. É claro que o planejamento também não garante isso, mas pode diminuir os riscos.



Portanto propõe-se um planejamento mais sistemático para o campus da UFRJ em Macaé, tendo em vista que a estratégia emergente está sendo bem sucedida, envolvendo: A participação dos atores locais em relação aos problemas de pesquisa que serão trabalhados pela universidade deve ser buscada desde o início e de um ponto de vista institucional, para que não pareça um movimento de favor, e sim a obrigação da universidade; A participação institucional dos projetos de extensão para que o equilíbrio do tripé ensino, pesquisa e extensão possa ser modificado nesse campus, pois esses tiveram menor participação na institucionalização e planejamento do campus da UFRJ em Macaé até o momento.

## 2. A universidade voltada para o Desenvolvimento regional

No projeto da UnB pensava-se em seminários semanais para a discussão de problemas locais ou nacionais com a participação de alunos e professores como obrigação da universidade. No entanto, vale à pena destacar que no estatuto da UFRJ existe em cada centro uma câmara de Estudos Brasileiros em colaboração com o Fórum de Ciência e Cultura para promover e coordenar pesquisas estudos e debates de problemas relevantes para a nação. No entanto, ao longo da experiência do autor dessa pesquisa de quase 10 anos como estudante do CT da UFRJ, nunca se soube de uma atividade dessa câmara. É claro que são várias as razões para isso, e não pretende-se entrar nesse mérito. A questão a ser pensada é que também não será por decreto ou criando uma figura jurídica que a universidade se ligará com as questões associadas ao desenvolvimento regional. Mas é algo a ser melhor pensado para o campus de Macaé.

## 3. Outro modelo de universidade

A possibilidade de “os alunos transitarem” mencionada pelo Reitor Aloísio Teixeira pode ser entendida como uma mudança mais ousada, mexendo com os currículos dos cursos. Também por isso mais complicada, por conta das atribuições legais, da formação profissional legitimada pelo Estado, das poderosas organizações profissionais que garantem suas normas e procedimentos a partir dessa padronização. Pontos que já se mostraram difíceis de serem modificados com a repetição em Macaé dos cursos que existem no Rio de Janeiro, mas que devem ser buscados.

Além da importância da modificação dos currículos, existe uma dificuldade epistemológica e de metodologias de ensino-aprendizagem que dificulta essa integração entre as disciplinas no ensino, na pesquisa e na extensão. A flexibilização curricular aliada com propostas de estruturas complementares são questões importantes para se garantir essas mudanças institucionalmente.

#### 4. Engajamento político da universidade

Em alguns momentos das entrevistas, foram feitos discursos que parecem entender a chegada da universidade em Macaé como em si um fator de transformação social e de melhoria na qualidade de vida de toda a população. No entanto é preciso cuidado, pois a chegada da universidade, ao contrário, pode ser uma ótima maneira de manter as coisas como estão. Não basta a universidade chegar lá. É preciso que além disso, ela se engaje politicamente com as causas da população. Ou, como menciona Ribeiro (1975), é preciso um engajamento político revolucionário da universidade.

#### 5. Um modelo diferente da UFRJ para a UFRJ

A relação de competição entre as instituições de ensino, que estimula que existam as universidades de ponta ou de elite e as universidades mais fracas onde estudam os pobres, é uma questão a ser combatida pelo campus da UFRJ em Macaé.

Pois no cenário atual, por dramática ironia, os pobres é que pagam para cursar o ensino superior. Não está se defendendo que os ricos devam pagar, mas sim, que o ensino deve ser gratuito para toda a população. O receio de mudança na UFRJ está atrelado a um medo de que a instituição possa ser equiparada a instituições de ensino pagas e de má qualidade que estão disponíveis aos pobres.

A manutenção dessa competição pode fazer com que a expansão do sistema federal de ensino superior gere uma nova contradição mencionada por Santos (1999) em relação à experiência de expansão do ensino superior na Europa: novas divisões entre as universidades da alta cultura e as universidades que produzem a cultura de baixa categoria. É preciso cuidado para não trocar “seis por meia dúzia”. A expansão das chamadas universidades de ponta pode ser fundamental para que se repense essas categorias, e para que o que é considerado “ponta” hoje possa ser repensado em relação às necessidades vividas pela população.

Essa importância da UFRJ participar da construção de outro modelo de universidade para o país é que levanta novas questões: será que o melhor para o campus de Macaé é se tornar uma outra universidade? Será que a UFRJ que faz esse bonito movimento de mudança e oxigenação, deve encerrar esse processo retomar a sua forma inicial? A institucionalização do campus representará o fim da inovação, ou pode ser o início? Poderá o campus da UFRJ em Macaé modificar a própria UFRJ se for separado e transformado em uma nova universidade?

## 6. Infra-estrutura

Em relação ao início das aulas antes dos prédios estarem prontos, de “vestir o pijama andando”, vale a pena lembrar novamente a experiência da UnB. Para Herón de Alencar, o planejamento feito para a UnB, de uma nova universidade com uma nova estrutura, era um projeto de 10 anos, com 2 anos de formação do corpo docente entre outras etapas pensadas para se criar uma outra cultura universitária. Porém, vale mencionar, que o próprio planejamento da UnB foi atropelado pela necessidade de se começar alguns cursos de imediato, que apesar de não terem sido explicitadas as razões, pressupõe-se que tenham sido questões políticas.

Logo, mais uma vez destaca-se a importância de se cuidar da formação dos novos professores e de se promover discussões entre professores e alunos para que esse novo campus possa representar uma nova cultura universitária.

## 7. O Acesso

Para Álvaro Vieira Pinto (1986):

*“O tema capital da reforma não consiste na organização do ensino para os elementos que ingressarem na universidade. Isto seria simples aspecto didático. O principal está em discutir as causas que permitiram a esses alunos entrar nas escolas e excluíram os demais jovens da mesma idade de terem igual oportunidade. (...) Porque motivo são estes e só estes, os alunos que a sociedade envia à universidade?”*

A UFRJ em Macaé deve-se indagar quem são os alunos que ingressam na universidade e porquê só esses ingressam. Pois senão não será possível criar um outro modelo de universidade enquanto a maioria dos alunos da universidade forem alunos oriundos de famílias ricas e das classes dominante. É preciso que a UFRJ em Macaé repense os seus mecanismos de acesso para que se possa construir uma “universidade do povo” e para que a entrada das massas na universidade permita a sua mudança.

### 7.2. Pesquisas futuras

Nessa pesquisa não foi analisado o perfil dos alunos que frequentam as aulas em Macaé, os tipos de pesquisas que estão sendo desenvolvidas pelos professores do campus da UFRJ na região, nem as características dos projetos de extensão existentes. Uma pesquisa com esse objetivo poderia identificar se a atuação da universidade em sua

atividade fim está sendo distinta ou igual à forma como ocorre no Rio de Janeiro. Essa seria uma pesquisa relevante para indicar caminhos para o campus de Macaé.

Outro ponto que não foi aprofundado foram as diferentes formas da universidade contribuir para o desenvolvimento regional. Esse tema poderia ser mais bem explorado, mostrando diferentes modelos de desenvolvimento para a Universidade, instigando essa reflexão para o campus de Macaé

### **7.3. Considerações**

Uma falha dessa sistematização foi não ressaltar os pontos positivos com maior clareza, que são vários: a integração que vem ocorrendo entre unidades e cursos da sede envolvidos com o campus de Macaé; o aprendizado que já existe na universidade sobre a região; a possibilidade de UFRJ se repensar a partir de uma outra prática, entre outros. Além disso, esse trabalho acabou ressaltando a história de um ponto de vista institucional, onde os grupos que conseguiram criar os cursos ficaram para a história do campus, enquanto os demais projetos de extensão que participaram desse percurso vão se apagando ou sendo apagados do processo pela falta de institucionalidade da própria extensão universitária ainda presente nas universidades.

É importante destacar que foi esse início das atividades da UFRJ em Macaé com as pesquisas iniciais e os cursos de extensão, que construíram essa identidade da UFRJ em Macaé. Foi essa possibilidade do novo já existente que me permitiu escrever este trabalho, que me formou como “aluno da UFRJ em Macaé”, que me instigou em relação à possibilidade de construção de novas formas de entender e de construir a universidade. São aprendizados que não cabem neste trabalho e que não estão nas disciplinas cursadas, mas que marcam a essência da minha formação como profissional e militante dessa universidade. Marcam a história desse campus.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L.C., 1980, **Universidade e Nordeste: Fundamentos da Gestão**. 1 ed., João Pessoa, UFPb Editora Universitária.

ALENCAR, H., 1975, “A Universidade de Brasília: Projeto Nacional da Intellectualidade Brasileira”. In: RIBEIRO, D., *A Universidade Necessária*, 1 ed., Apêndice, Rio de Janeiro, Paz e Terra.

ALMERI, P.F., 2003, **Gestão de universidades: novas abordagens**. 1 ed., Curitiba, Champagnat.

ALMEIDA, M., 2001, “Os desafios na organização e na gestão da universidade”. In: ALMEIDA, M., *A universidade possível: experiências de gestão universitária*, 1 ed., São Paulo, Cultura Editores Associados.

ARWU, 2008, Academic Ranking of World universities - Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University. Disponível em: < <http://www.arwu.org/>> Acessado em 24/8/2009

BIRNBAUM, R., 2000, “The Life Cycle of Academic Management Fads”, **The Journal of Higher Education**, Vol. 71, No. 1 (Jan. - Feb., 2000), pp. 1-16.

BRASIL, 1935, “Decreto n. 5.513, de 4/4/1935, institui na cidade do Rio de Janeiro a Universidade do Distrito Federal e dá outras providências.” In: FÁVERO, M.L.A., 1980, *Universidade e Poder*. 1 ed. Anexo 3, Rio de Janeiro, Achiamé.

BRASIL, 1966, Decreto-Lei n. 53, de 18/11/1966, Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL, 1968, Lei n. 5.540, de 28/11/1968, Fixa normas de organização e funcionamento de ensino superior e sua articulação com a escola média, e da outras providências. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL, 2007, Decreto Lei n. 6096, 24/02/2007, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF: Senado Federal.

CASTRO, M.A.T., 2004, *Planejamento estratégico em universidades: uma proposta para o curso de Engenharia Mecânica na Universidade Estadual do Maranhão*. M.Sc. Dissertação, UNICAMP, Campinas, São Paulo, Brasil.

CHAUÍ, M., 1982, “O que é ser educador hoje? Da arte à ciência: a morte do educador”. In: BRANDÃO, C.R. (org.), *O Educador: Vida e Morte*, 1 ed. Rio de Janeiro, Edições Graal.

CHAUÍ, M., 2000, “Ideologia Neoliberal e Universidade”. In: OLIVEIRA, F., PAOLI, M. C., *Os sentidos da Democracia*, 2ed., Parte I, Petrópolis, Vozes.

CHAUÍ, M., 2003, “A universidade pública sob nova perspectiva”, **Revista Brasileira de Educação**, n.024, Set-Dez, pp. 5 - 15

CRAIG, J.G., 1993, **The Nature of Cooperation**. 1 ed. London: Black Rose Books.

CRESWELL, 2007, **Projeto de Pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed., Porto Alegre, Artmed.

CRUZ, G.C., MENEZES, A.A.S., 2001, “Administração de um campus periférico em uma estrutura de campus único”. In: ALMEIDA, M., *A universidade possível: experiências de gestão universitária*, 1 ed., São Paulo, Cultura Editores Associados.

CUNHA, L.A., 1986, *A Universidade Temporã: Da colônia à Era vargas*. 2 ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves .

CUNHA, L.A., 2003, “O ensino superior no octênio FHC”, *Educação & Sociedade*, v.24, n.82, pp. 37-61.

DAGNINO, R., GOMES, E., *O Processo decisório na Universidade Pública Brasileira: uma visão de Análise e Política*. Disponível em: <http://www.oei.es/salactsi/rdagnino4.htm>. Acesso em: 31 de julho de 2009

DOURADO, L.F., 2002 “Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil no anos 90”, *Educação & Sociedade*, v.23, n.80, pp. 234-252.

ESTRADA, R.J.S., *Os rumos do planejamento estratégico nas instituições públicas de ensino superior*. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR72\\_0180.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR72_0180.pdf). Acesso em : 28 de julho de 2009.

FÁVERO, M.L.A., 1980, *Universidade e Poder*. 1ed. Rio de Janeiro, Achiamé.

FÁVERO, M.L.A., 2000, *Universidade do Brasil: das origens à construção*. 1ed. Rio de janeiro, Editora UFRJ/Inep.

GIL, C.R.R., IVAMA, A.M., 2001, “O planejamento estratégico situacional aplicado à gestão universitária: A construção de processos participativos”. In: ALMEIDA, M., *A universidade possível: experiências de gestão universitária*, 1 ed., São Paulo, Cultura Editores Associados.

HARDY, C., FACHIN,R., 2000. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2ed., Porto Alegre, Ed. Universiade/UFRGS.

HUERTAS, F., 1996, **O método PES: entrevista com Matus**. 1ed, São Paulo, FUNDAP.

INEP, 2001, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2002, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2003, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2004, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2005, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2006, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

\_\_\_\_\_, 2007, Sinopses Estatísticas da Educação Superior, Brasília INEP.

INTERAMERICANA, O.U., 1995, ***A gestão da Universidade Brasileira: A visão dos Reitores***. 1 ed., Piracicaba, Editora Unimep.

LESSA, C., 1999, “A Universidade e a Pós-modernidade: O Panorama Brasileiro”, ***Dados***, vol.42, n.1, pp. 159-188

MAIOCHI, N.F., 2003, As Organizações Universitárias e o Processo de Decisão. In: ALMERI, P.F., ***Gestão de universidades: novas abordagens***. 1ed., Curitiba, Champagnat.

MARCELINO, G.F., 2004, ***Gestão estratégica de universidade***. 1 ed. Brasília, Editora Universidade de Brasília.

MARX, 1983, ***O capital: crítica da economia política***. São Paulo, Abril Cultural.

MATUS, C., 2000, ***O líder sem Estado-Maior***. 1ed. São Paulo, FUNDAP

MEC. **PROGRAMA DE EXPANSÃO DO SISTEMA PÚBLICO FEDERAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR 2004/2006**. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/acs\\_170605ifes.pdf](http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/acs_170605ifes.pdf)> Acessado em 9/8/2009

MELLO, A.B.F., PEDROZA, A.C., MARTINS, I.M.L., *et al.*, 2007, ***Diretrizes do REUNI***. Disponível em: <[www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)> Acessado em: 20/8/2009

MINTZBERG, H., 1994a, ***The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners***. 1ed. New York, USA, The Free Press.

MINTZBERG, H., 1994b, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, ***Harvard Business Review***, v.72, n. jan-feb, pp. 107-114

MINTZBERG, H., 2001a, “Os 5 Ps da Estratégia”. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B., ***O processo da estratégia***, 3ed., Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, H., 2001b, “Estratégia Artesanal”. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B., ***O processo da estratégia***, 3ed., Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, H., 2001c, “A organização profissional”. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B., ***O processo da estratégia***, 3ed., Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B., 2001, **O processo da estratégia**. 3ed., Porto Alegre, Bookman.

MOTTA, F.C.P., 1980, **O que é Burocracia**. 1 ed., Sao Paulo, Brasiliense.

NETTO, H. P. F. , 1994, "Teoria do Planejamento". 1 ed. Rio de Janeiro, Cadernos de P.I. Série: Estudos para o Planejamento.

OLIVEN, A. C., 2002, “Histórico da Educação Superior no Brasil”. In: SOARES, M.S.A. (org), *Educação Superior no Brasil*, 1ed., capítulo 1, Brasília, CAPES.

QUINN, J.B., 2001, “Estratégias para Mudança”. In: MINTZBERG, H., QUINN, J.B., *O processo da estratégia*, 3ed., Porto Alegre, Bookman.

RESENDE, A.M., MOTTA, F.C.P., NETO, A.C., CARTAXO, H.M., TRAGTENBERG, M., WARDE, M.J., CARNEIRO, M.A., BARBOSA, O.F.J., MATOS, P.L.C.L., 1984, “Administração: Formas atuais, suas implicações e tendências”. In: RESENDE, A.M., *O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?*, 3ed., São Paulo, Cortez Editora/Autores Associados.

RIBEIRO, D., 1975, *A Universidade Necessária*. 2 ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra.

RIBEIRO, D., 1993, “Universidade do terceiro milênio - Plano Orientador da Universidade Estadual Norte Fluminense” **Revista Universidade do Terceiro Milênio**, v. 1, n. 1, Rio de Janeiro.

RIEG, D.L., ARAUJO FILHO, T., 2002, “O uso das metodologias “ planejamento estratégico situacional” e “ mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar”, **Gestão & Produção**, v.9, n.2, pp.163-179.

RIZZATTI, G., DOBES, C., 2003, “A complexidade do processo decisório em universidades”. III Coloquio internacional sobre gestión universitaria en america del sur. la universidad sudamericana frente a la crisis, la integración regional y el futuro.. Buenos Aires, Argentina. 7, 8 y 9 de mayo.

ROCHA, C., MACIEL, C., SILVA, A., 2002, “A decisão na Universidade: o caso UFMG”. **Revista Múltipla**, ano VII – n. 13, pp. – 61 – 179.

SANTOS, B.S., 1999, “Da idéia de universidade à universidade de idéias” In: SANTOS, B.S. *Pelas mãos de Alice*. 5.ed. capitulo 8, São Paulo, Cortez.

SAVIANI, D., 1999, “Sistemas de ensino e planos e educação: O âmbito dos municípios”, **Educação & Sociedade**, ano XX, n. 69, p. 119 – 136.

SEGENREICH, S.C.D., 2005, “O PDI como Referente para Avaliação de Instituições de Educação Superior: Lições de uma Experiência”, **Ensaio: aval. pol. públ. Educ. [online]**, v.13, n.47, p. 149-168.



SGUISSARDI, V., 2008, “Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária”, **Educação & Sociedade**, v.29, n.105, pp. 991-1022.

SINGER, P., 2002, **Introdução à Economia Solidária**. 1 ed. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo.

TEIXEIRA, A., 2005, *Ensino Superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. 1ed. Rio de Janeiro, Editora UFRJ.

TRINDADE, H., 2004, “A república em tempos de reforma universitária: o desafio do governo Lula”, *Educação & Sociedade*, v.25, n.88, pp. 819-844.

UFBA, 2007, **Universidade nova: Reestruturação da arquitetura acadêmica da UFBA**. Disponível em:  
<[http://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/UniversidadeNova/WebHome/AnteprojetoUFBA Nova\\_V.3.2\\_01.08.07.doc](http://www.twiki.ufba.br/twiki/pub/UniversidadeNova/WebHome/AnteprojetoUFBA Nova_V.3.2_01.08.07.doc)> Acessado em: 30/08/2009

UFRJ, 2006, **PDI - Proposta de Plano Quinquenal de desenvolvimento para a UFRJ**, Revista Debate.

UFRJ, 2007, **PRE - A Universidade Necessária, Programa de reestruturação e Expansão da UFRJ 2008-2012**, Revista Debate.

UFRJ, 2009a, **Site da UFRJ**. Disponível em: <[www.ufrj.br](http://www.ufrj.br)> Acessado em: 22/8/2009

UFRJ, 2009b **Estatuto da UFRJ**. Disponível em: <[www.ufrj.br](http://www.ufrj.br)> Acessado em: 22/8/2009

UFRJ, 2009c, **Regimento da UFRJ**. Disponível em:  
<[http://omnis.if.ufrj.br/~coelho/RegimentoUFRJ\\_atualizado.doc](http://omnis.if.ufrj.br/~coelho/RegimentoUFRJ_atualizado.doc)> Acessado em: 31/08/2009

VASCONCELOS, E. M., 2002, **Complexidade e Pesquisa Interdisciplinar: epistemologia; e metodologia operativa**. Petrópolis, Vozes.

VIERA PINTO, A., 1986, *A Questão da Universidade*. 1ed. São Paulo, Cortez/Autores Associados.

**WIKICOI, Metas do PDE**. Disponível em:  
<[http://wikicoi.planalto.gov.br/coi/DestaquesHTM/html/15\\_jul.htm](http://wikicoi.planalto.gov.br/coi/DestaquesHTM/html/15_jul.htm)> Acessado em 20/8/2009

ZAOUAL, H., 2006, “ A ética do desenvolvimento local. O sentido implícito das práticas locais: uma abordagem pelos sítios simbólicos do pertencimento” In: ZAOUAL, H. *Nova economia das iniciativas locais: uma introdução ao pensamento pós-global*. 1 ed. Capítulo 1, Rio de Janeiro, DP&A: Consulado Geral da França: COPPE/UFRJ.

## APÊNDICE 1 - Roteiros das Entrevistas

|   |
|---|
| Entrevistados intergantes de cursos criados |
|---|

1. Conte um pouco da sua carreira na UFRJ.
  - a. Há quanto tempo você está na instituição? Como virou professor do seu departamento?
2. Como você iniciou a sua atuação pela UFRJ em Macaé?
  - a. Você já conhecia Macaé? Porquê Macaé? Como você ficou sabendo da participação da UFRJ em Macaé? Há quanto tempo você trabalha lá? Quem te convidou pra trabalhar lá?
3. Como foi a criação do curso de xxxxxxx em Macaé?
  - a. Porquê você decidiu criar o curso em Macaé? Quando surgiu a possibilidade de criar o curso em Macaé? Por quê criar um curso de xxxxxxx em Macaé?
4. Como a sua unidade recebeu essa idéia? Porquê? Quais foram as maiores dificuldades para a implementação/aprovação do curso? OU Porquê houve uma certa facilidade na aprovação da criação do Curso?
5. Como foi planejada a criação do curso?

Quem são os parceiros envolvidos nessa criação?
6. Como tem sido o diálogo com a prefeitura?
  - a. A prefeitura de Macaé tem ajudado nesse processo? Qual o potencial do município de desenvolvimento dessa área acadêmica?
7. Quais são as maiores dificuldades do curso hoje?

Quais são as maiores dificuldades em Macaé? Existe um bom diálogo com os outros cursos? Existe uma disputa de concepção alguns querem que os professores fiquem em tempo integral e outros não. Como é isso?
8. Quais são as facilidades do curso hoje?

Quais o benefícios para a atuação em Macaé?
9. Qual foi a estratégia adotada pela reitoria para realizar essa política?
10. Você está satisfeito com a forma como o processo está ocorrendo hoje?
11. O que você propõe como mudança para a atuação da UFRJ em Macaé para melhorar a história pro futuro?

- 1. Conte um pouco da sua carreira na UFRJ.**
  - a. Há quanto tempo você está na instituição? Já foi de outras reitorias? Conte da sua experiência como gestor da universidade?**
- 2. Quando essa reitoria iniciou a gestão já existia uma atuação da UFRJ em Macaé, porém com uma atuação menor, como você via essa atuação?**
- 3. Porquê se decidiu criar o campus da UFRJ em Macaé?**
  - a. No PDI de 2006 não há menção sobre o campus de Macaé, como essa idéia surgiu? Você mencionou em algumas reuniões que o campus de macaé seria um campus diferente, um experimento de uma outra universidade com um política coordenada é essa a idéia uma possibilidade de reinventar a universidade?**
- 4. Como a comunidade universitária recebeu essa idéia?**
  - a. Porquê? Quais foram as maiores dificuldades para a implementação do campus? OU Porquê houve uma certa facilidade na aprovação do campus na comunidade universitária?**
- 5. Como tem sido o diálogo com a prefeitura?**
  - a. A prefeitura de Macaé tem ajudado nesse processo? Qual o Papel da prefeitura nessa idéia?**
- 6. E o governo federal? Como ele tem auxiliado ou dificultado nessa política?**
- 7. Como tem sido a criação dos novos cursos em Macaé?**

**Existem alguns cursos em que a reitoria identifica como sendo mais importantes para a implementação da UFRJ em Macaé, porquê?**
- 8. E os projetos de extensão qual o papel deles para a implantação da UFRJ na sua visão?**
- 9. Quais são as maiores dificuldades da UFRJ em Macaé hoje? Existe um bom diálogo entre cursos? Existe uma disputa de concepção alguns querem que os professores fiquem em tempo integral e outros não. Como é isso?**
- 10. Quais são as facilidades que surgem para UFRJ com a atuação em Macaé?**
  - a. Quais os benefícios?**
- 11. Qual foi a estratégia adotada pela reitoria para realizar essa política?**
- 12. Você está satisfeito com a forma como o processo está ocorrendo hoje?**
- 13. O que você propõe como mudança para a atuação da UFRJ em Macaé para melhorar a história pro futuro?**

**Entrevistados - integrantes do CT envolvidos com a criação do curso de Engenharia em Macaé**

- 1. Conte um pouco da sua carreira na UFRJ.**
  - a. Há quanto tempo você está na instituição? Como virou professor do seu departamento?
- 2. Como você iniciou a sua atuação pela UFRJ em Macaé?**
  - a. Você já conhecia Macaé? Porquê Macaé? Como você ficou sabendo da participação da UFRJ em Macaé? Há quanto tempo você trabalha lá? Quem te convidou pra trabalhar lá?
- 3. Houve interesse na criação de algum curso em Macaé?**
  - a. Porquê você decidiu criar o curso em Macaé? Porquê o curso não foi criado? Porquê criar um curso de xxxxxx em Macaé?
- 4. Como a sua unidade recebeu essa idéia? Porquê? Quais foram as maiores dificuldades para a implementação/aprovação do curso? OU Porquê houve uma certa facilidade na aprovação da criação do Curso?**
- 5. Como tem sido o diálogo com a prefeitura?**
  - a. A prefeitura de Macaé tem ajudado nesse processo? Qual o potencial do município de desenvolvimento dessa área acadêmica?
- 6. Quais são as maiores dificuldades em Macaé hoje?**

Quais são as maiores dificuldades em Macaé? Existe um bom diálogo com os outros cursos? Existe uma disputa de concepção alguns querem que os professores fiquem em tempo integral e outros não. Como é isso?
- 7. Quais são as facilidades dos projetos hoje?**

Quais o benefícios para a atuação em Macaé?
- 9. E os projetos de extensão qual o papel deles para a implantação da UFRJ na sua visão?**
- 10. Qual foi a estratégia adotada pela reitoria para realizar essa política?**
- 11. Você está satisfeito com a forma como o processo está ocorrendo hoje?**
- 12. O que você propõe como mudança para a atuação da UFRJ em Macaé para melhorar a história pro futuro?**

1. Conte um pouco da sua carreira na Prefeitura.
  - a. Há quanto tempo você está na instituição? Já tinha participado de outras gestões?
  
2. Como surgiu a idéia de criar um campus da UFRJ em Macaé? A prefeitura já tinha interesse em trazer outras universidades? Porquê?
  
3. Como tem sido o diálogo com a UFRJ para a criação dos cursos em Macaé?
  - a. Vocês têm sugerido cursos que para vocês são mais importantes para a cidade? Porquê esses cursos são mais importantes? Qual o papel da prefeitura nesse processo?
4. E o governo federal?

Qual o diálogo que vocês têm com o governo federal? De que forma ele tem auxiliado ou dificultado nessa política?
5. Como tem sido a criação dos novos cursos em Macaé?

Como foi o planejamento? Quem participou do processo? porquê?
6. Os cursos que foram implantados estão indo bem? Quais tem sido as suas dificuldades? E os seus pontos positivos?
7. E os que não foram implantados, por que não foram?
8. E os projetos de extensão qual o papel deles para a implantação da UFRJ na sua visão?
9. Quais são os benefícios que surgem para prefeitura com a atuação da UFRJ em Macaé?
  
10. Qual foi a estratégia adotada pela reitoria para realizar essa política? E qual a estratégia adotada pela prefeitura?
  
11. Você está satisfeito com a forma como o processo está ocorrendo hoje?
12. O que você propõe como mudança para a atuação da UFRJ em Macaé para melhorar a história pro futuro?

- 1. Conte um pouco da sua carreira na UFRJ.**
  - a. Há quanto tempo você está na instituição? Como virou professor do seu departamento?**
- 2. A UFRJ está consolidando a implantação de um campus da UFRJ em Macaé, qual a avaliação da ADUFRJ sobre essa decisão de interiorização?**
  - a. Porquê Macaé? Como você ficou sabendo da participação da UFRJ em Macaé?**
- 3. Como a comunidade universitária recebeu essa idéia? Porquê? Quais foram as maiores dificuldades e/ou facilidades para a implementação/aprovação do campus ?**
- 5. Como foi planejamento dos cursos?**

**Quem são os parceiros envolvidos nessa criação?**
- 6. Qual foi a estratégia adotada pela reitoria para realizar essa política?**
- 7. Você está satisfeito com a forma como o processo está ocorrendo hoje?**
- 8. O que você propõe como mudança para a atuação da UFRJ em Macaé para melhorar a história pro futuro?**

