

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

DIEGO DE SOUSA BERNARDES

**GESTÃO ADMINISTRATIVA EM *CAMPI* AVANÇADOS DE
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: o caso do *campus* Patos de
Minas da Universidade Federal de Uberlândia**

RIO PARANAÍBA - MG

2021

DIEGO DE SOUSA BERNARDES

**GESTÃO ADMINISTRATIVA EM *CAMPI* AVANÇADOS DE
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: o caso do *campus* Patos de
Minas da Universidade Federal de Uberlândia**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula

RIO PARANAÍBA - MG

2021

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

B518g
2021
Bernardes, Diego de Sousa, 1986-
Gestão administrativa em campi avançados de
Universidades Federais Brasileiras: o caso do *campus* Patos de
Minas da Universidade Federal de Uberlândia / Diego de Sousa
Bernardes. – Rio Paranaíba, MG, 2021.
126: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Carlos Eduardo Artiaga Paula.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Instituto de Ciências Humanas, 2021.

Referências bibliográficas: f.68-75.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2021.010>

Modo de acesso: <https://www.locus.ufv.br/>.

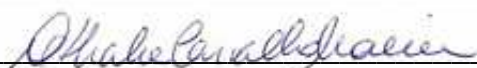
1. Gestão administrativa. 2. Campus avançado.
3. Universidades Federais. I. Paula, Carlos Eduardo Artiaga.
II. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências
Humanas. Mestrado Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional. III. Título.

DIEGO DE SOUSA BERNARDES

**GESTÃO ADMINISTRATIVA EM CAMPI AVANÇADOS DE
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: o caso do *campus* Patos de
Minas da Universidade Federal de Uberlândia**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 5 de outubro de 2021.



Dra. Nathalia Carvalho Moreira
(UFJF)



Dr. Peterson Elizandro Gandolfi
(UFU)



Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula
(Orientador - UFV)

*Dedico este trabalho à minha maior incentivadora,
meu porto seguro, meu alento,
minha amada esposa, Valéria.*

AGRADECIMENTOS

Gratidão primeiro à Deus, que me concedeu a capacidade e a saúde necessários para conquistar esse sonho e que sempre esteve ao meu lado, especialmente nos momentos mais difíceis!

Não há palavras suficientes para traduzir ou representar a importância do apoio que recebi da minha esposa durante a construção deste trabalho. Obrigado pela paciência em ouvir os incontáveis desabafos, pelas valiosas sugestões e opiniões sobre o trabalho, por abrir mão do seu tempo e por assumir sozinha tantas tarefas que eu deixei de dividir contigo para poder me dedicar ao desenvolvimento deste estudo!

Às minhas queridas filhinhas Elisa e Cecília o meu ‘muito obrigado’ pelas várias horas, dias, brincadeiras e passeios que, à contragosto, precisaram abdicar para que este trabalho pudesse se concretizar. Em especial agradeço ao nosso pequeno João, que apesar de não estar mais fisicamente conosco, está sempre em meu coração!

Minha sincera gratidão ao meu amigo (antes de tudo) e mentor Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula por me guiar nessa árdua trajetória do Mestrado Profissional e me ajudar nos momentos difíceis que surgiram ao longo do caminho! Muito mais do que dar a sua valorosa contribuição técnica e profissional, a sua compreensão e empatia foram cruciais para que este trabalho fosse concretizado.

À Diretoria da Faculdade de Engenharia Química e à Coordenação do Curso de Graduação em Engenharia de Alimentos da Universidade Federal de Uberlândia, onde exerço minhas funções como servidor público federal, o meu muito obrigado por todo apoio! De forma especial, agradeço ao Prof. Dr. Ricardo Amâncio Malagoni e à Prof.^a Dr.^a Liliane Maciel de Oliveira que sempre foram muito compreensivos com o meu afastamento parcial, muito importante para o desenvolvimento deste trabalho!

Agradeço também a todos os servidores da UFU que cederam o seu tempo, experiência e conhecimento para participar da pesquisa: sem vocês este estudo jamais conseguiria alcançar os objetivos traçados. Enfim, agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a construção deste trabalho, afinal ninguém vence sozinho!

Relacionamentos nos transformam, nos revelam, evocam mais de nós mesmos. As organizações poderiam alcançar muito mais se confiassem na paixão evocada quando nos conectamos com outras pessoas, propósito com propósito.

(M. Wheatley e M. Kellner-Rogers)

RESUMO

BERNARDES, Diego de Sousa, MSc. Universidade Federal de Viçosa, outubro de 2021. **Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras:** o caso do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia. Orientador: Carlos Eduardo Artiaga Paula.

Como um dos frutos das diversas ações do governo federal, como o Projeto Rondon, o Programa Expandir e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que visaram expandir, interiorizar e democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil, foram criados vários *campi* avançados em universidades federais, especialmente na primeira década do século XXI. Contudo, esses novos *campi* trouxeram o desafio de se administrar um tipo organizacional novo e complexo. O objetivo deste trabalho foi descrever como foi administrado o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) entre 2011 e 2020 e, a partir dessa descrição, identificar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão administrativa adotado em face ao referencial teórico. A base teórica do estudo norteou-se pelos modelos teóricos de Administração Pública aplicados à gestão universitária. Quanto à abordagem, o trabalho está inserido no campo da pesquisa social e é caracterizado como teórico-empírico de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cujos dados foram coletados através de pesquisas documentais, entrevistas semiestruturadas e questionários. A análise das informações obtidas foi conduzida por meio da análise de conteúdo. Como resultados concluiu-se que o *campus* Patos de Minas da UFU apresenta uma gestão administrativa majoritariamente burocrática, mas com fortes elementos do modelo político em seus processos de tomada de decisão. Os principais pontos fortes envolvem o bom relacionamento e diálogo entre o *campus* avançado e o *campus* sede e entre os pontos negativos destacam-se a baixa autonomia e elevada centralização na gestão do *campus* Patos de Minas. Dentre as principais recomendações de melhoria apontadas pelo estudo destacam-se: aproximar a estrutura decisória do estudante, rever a estrutura administrativa do *campus* avançado, aumentar o poder de decisão dos gestores locais, formalizar uma política de bom relacionamento entre o *campus* avançado e a sede e flexibilizar a gestão administrativa.

Palavras-chave: gestão administrativa, *campus* avançado, universidades federais.

ABSTRACT

BERNARDES, Diego de Sousa, MSc. Universidade Federal de Viçosa, October, 2021. **Administrative management in advanced *campus* of Brazilian federal universities:** the case of the Patos de Minas *campus* of the Federal University of Uberlândia. Adviser: Carlos Eduardo Artiaga Paula.

As one of the products of the various actions of the federal government, such as the Rondon Project, the Expand Program and the Plan for Restructuring and Expansion of Federal Universities (REUNI), which aimed to expand, internalize and democratize access to higher education in Brazil, were created several advanced *campi* at federal universities, especially in the first decade of the 21st century. However, these new campuses brought the challenge of managing a new and complex organizational type. The objective of this work was to describe how the Patos de Minas *campus* of the Federal University of Uberlândia (UFU) was managed between 2011 and 2020 and, based on this description, to identify the positive and negative aspects of the administrative management model adopted in view of the theoretical framework. The theoretical basis of the study was guided by the theoretical models of Public Administration applied to university management. As for the approach, the work is inserted in the field of social research and is characterized as theoretical-empirical of an applied nature, as it is a case study. Regarding the objectives, this is an exploratory and descriptive study, whose data were collected through documentary research, semi-structured interviews and questionnaires. The analysis of the information obtained was conducted through content analysis. As a result, it was concluded that UFU's Patos de Minas *campus* has a mostly bureaucratic administrative management, but with strong elements of the political model in its decision-making processes. The main strengths involve the good relationship and dialogue between the advanced *campus* and the main *campus*, and among the negative points, the low autonomy and high centralization in the management of the Patos de Minas *campus*. Among the main recommendations for improvement pointed out by the study, the following stand out: bringing the decision-making structure closer to the student, reviewing the administrative structure of the advanced *campus*, increasing the decision-making power of local managers, formalizing a policy of good relationship between the advanced *campus* and the headquarters and make administrative management more flexible.

Keywords: administrative management, advanced *campus*, federal universities.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa mental da dissertação	6
Figura 2 – Estrutura Organizacional da UFU.....	22
Figura 3 – Localização dos <i>campi</i> da UFU	23
Figura 4 – Marcos do processo de implantação do <i>campus</i> Patos de Minas da UFU.....	25
Figura 5 – Situação das ações propostas	28
Figura 6 – Número de respondentes do questionário	52
Figura 7 – Faixa etária dos respondentes	53
Figura 8 – Distribuição de Gênero	53
Figura 9 – Experiência em cargo ou função de gestão administrativa.....	54
Figura 10 – Respostas à questão 1 da categoria “Estrutura e Planejamento”	55
Figura 11 – Respostas à questão 2 da categoria “Estrutura e Planejamento”	56
Figura 12 – Respostas à questão 3 da categoria “Estrutura e Planejamento”	57
Figura 13 – Respostas à questão 4 da categoria “Autonomia e relacionamento”	58
Figura 14 – Respostas à questão 5 da categoria “Autonomia e Relacionamento”	59
Figura 15 – Respostas à questão 6 da categoria “Autonomia e Relacionamento”	60
Figura 16 – Respostas à questão 7 da categoria “Gestão da crise da COVID-19”	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de análise	20
Quadro 2 – Temas analisados.....	30
Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do CPM	31
Quadro 4 – Características da gestão na categoria “Estrutura e planejamento”	40
Quadro 5 – Características da gestão na categoria “Autonomia e relacionamento”	48
Quadro 6 – Características da gestão na categoria “Gestão da crise de COVID-19”	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSPAT - Biblioteca Setorial Patos de Minas

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CAAS - Comissão de Assessoramento à Administração Superior

Cepa - Comissão de estudos e projetos administrativos

CGU - Controladoria Geral da União

COGEST-PM - Comissão de Assessoramento à Gestão do *campus* Patos de Minas

CONDIR - Conselho de Diretor

CONGRAD - Conselho de Graduação

CONPEP - Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação

CONSEX - Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

CONSUN - Conselho Universitário

Cosb - Comissão de Simplificação Burocrática

COVID-19 - *Corona Virus Disease*

CPM - *Campus* Patos de Minas

CTIC - Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação

FACES - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social

FEELT - Faculdade de Engenharia Elétrica

FEQUI - Faculdade de Engenharia Química

GTPPD - Grupo de Trabalho Técnico do Plano Diretor

IBTEC - Instituto de Biotecnologia

ICENP - Instituto de Ciências Exatas e Naturais do Pontal

ICHPO - Instituto de Ciências Humanas do Pontal

IFCE - Instituto Federal do Ceará

LDB - Lei de Diretrizes Básicas da Educação

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE - Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado

PIDE - Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão

PNE - Plano Nacional de Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PPI - Projeto Pedagógico Institucional

PREFE - Prefeitura Universitária

PROAE - Pró-Reitoria de Assistência Estudantil

PROEXC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROPLAD - Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

PROPP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

REUNI - Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

TCLE - Termo de consentimento livre e esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

Udesc - Universidade do Estado de Santa Catarina

UFU - Universidade Federal de Uberlândia

Unemat - Universidade do Estado de Mato Grosso

SUMÁRIO

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	iii
LISTA DE QUADROS.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de Pesquisa	4
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	5
1.4 Estrutura do trabalho	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Administração Pública: modelos teóricos.....	7
2.2 Administração Pública no contexto das universidades	10
2.2.1 Modelo Burocrático.....	11
2.2.2 Modelo Político	11
2.2.3 Modelo Colegiado	12
2.2.4 Modelo Anarquia Organizada	13
2.3 Modelos de gestão em <i>campi</i> avançados	14
3 METODOLOGIA.....	16
3.1 Pesquisa Documental	17
3.2 Entrevistas Semiestruturadas	17
3.3 Questionário.....	18
4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES).....	21
4.1 A estrutura da Universidade Federal de Uberlândia	21
4.2 Breve histórico do <i>campus</i> Patos de Minas da UFU	24
4.3 Entrevistas.....	29
4.3.1. Estrutura e planejamento	32
4.3.2. Autonomia e relacionamento.....	40
4.3.3. Gestão da crise de COVID-19.....	48
4.4 Questionário	52
4.4.1 Perfil dos respondentes.....	52

4.4.2 Respostas obtidas em cada categoria de análise.....	55
5 RECOMENDAÇÕES.....	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	68
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	76
APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas	78
APÊNDICE C - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) – UFV sobre o Projeto de Pesquisa	79
APÊNDICE D - Questionário aplicado aos servidores	89
APÊNDICE E - Questionário aplicado aos discentes.....	93
APÊNDICE F - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) – UFV sobre a inclusão do questionário	97
APÊNDICE G - Recomendações Técnicas para a Gestão Administrativa do <i>campus</i> Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.....	101

1 INTRODUÇÃO

A história das universidades federais brasileiras é relativamente recente. O Brasil foi um dos últimos países latino-americanos a possuir instituições universitárias: no ano da Proclamação da República, 1889, haviam somente cinco faculdades no país. Além de recente, a trajetória do ensino superior no Brasil é permeada por diversas dificuldades oriundas, principalmente, do fato de o país ter dimensões continentais. Tal condição proporciona realidades muito heterogêneas nas diferentes regiões brasileiras, dificultando tanto a integração dessas díspares “realidades sociais, culturais, econômicas e humanas”, quanto a adoção bem-sucedida de um modelo único de instituição universitária nacional (BRASIL, 1980, p. 12).

Na tentativa de superar tais dificuldades, de ampliar e democratizar o acesso ao ensino superior, o governo federal concebeu diversas reformas ao longo das últimas décadas do século XX e, particularmente, na primeira década do século XXI. Dentre essas reformas destacam-se: o Projeto Rondon, com o pioneiro Programa *Campus* Avançado, em 1969; e o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2001 (BRASIL, 2001), que incluiu o Programa “Expandir”, de 2003, e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), de 2007.

O Projeto Rondon foi criado em 1966 com o intuito de “levar a juventude universitária a conhecer a realidade nacional e participar do seu processo de desenvolvimento” (BRASIL, 1980, p. 15). Deste projeto derivou-se o Programa *Campus* Avançado, inicialmente motivado pela necessidade de se alavancar o desenvolvimento técnico, cultural e econômico dos isolados municípios amazonenses. Ao final dos seus cinco primeiros anos de funcionamento, já haviam sido criados 22 *campi* avançados no país (a maioria nas regiões norte, nordeste e centro-oeste), envolvendo cerca de 30 instituições de ensino superior (BRASIL, 1980).

O Programa *Campus* Avançado constituiu uma estratégia aberta e flexível de interiorização do desenvolvimento regional por meio da universidade. Dessa forma, as novas unidades universitárias criadas adquiriram características singulares, decorrentes do contexto regional em que foi inserido e da universidade responsável por sua implantação e gestão. Ou seja, apesar da inegável contribuição para o desenvolvimento das regiões, o Programa *Campus* Avançado criou experiências “diversas”, “descontínuas” e isoladas (BRASIL, 1980, p. 17-18).

Também merece destaque o Programa Expandir, lançado em 2003 pelo governo federal, que teve o objetivo de expandir e interiorizar os *campi* das universidades federais, norteado pelo slogan: “Universidade, expandir até ficar do tamanho do Brasil”. No período de 2003 a 2006 foram criadas 10 novas universidades federais e 49 novos *campi* avançados (BRASIL, 2006).

Segundo Silva (2014, p. 71), o Programa Expandir, ao possibilitar a expansão das universidades federais para o interior do Brasil, contribuiu para a “redução das desigualdades regionais, do desemprego, democratizando o ensino superior e impulsionando o desenvolvimento do país”.

Outra iniciativa governamental de relevância para a expansão das universidades foi o REUNI, programa que foi parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e que teve como objetivo central “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (BRASIL, 2007, art. 1º).

A partir do REUNI foram consolidados e ampliados mais de 95 *campi* avançados no Brasil entre 2007 e 2012, envolvendo a participação de todas as 54 universidades federais existentes à época (SOARES, 2009). Além disso, o programa também propiciou a criação de mais de 90.000 vagas ofertadas em cursos de graduação no mesmo período (BRASIL, 2012).

Os diversos novos *campi*, criados por meio das várias iniciativas de expansão do ensino superior brasileiro, disseminaram pelo país um tipo peculiar de instituição: as universidades *multicampi*. Tais universidades apresentam-se como um modelo não-tradicional de instituição educacional e trazem consigo uma complexidade própria, particularmente em relação à sua gestão (BAMPI e DIEHL, 2013), visão esta que transcende a perspectiva rudimentar de que as universidades *multicampi* são meramente instituições com mais de uma instalação física em localidades distintas.

A complexidade da gestão de uma universidade *multicampi* deriva, de forma central, da necessidade constante de se conciliar os objetivos da instituição com as singularidades, demandas e dificuldades inerentes a cada um de seus *campi* (ANDRADE e PIMENTA, 2020).

Juntamente com os inúmeros benefícios que os programas de expansão proporcionaram ao ensino superior no Brasil, a criação de novos *campi* trouxe também um grande desafio para as universidades mantenedoras: gerenciar *campi* avançados em meio aos entraves da administração pública e à crescente demanda da população por melhorias na qualidade do serviço público (ARAÚJO, 2018).

Trata-se de um desafio, uma vez que as universidades são organizações complexas, pois desenvolvem ações múltiplas (ensino, pesquisa e extensão), valendo-se do conhecimento como matéria-prima e no intuito de oferecer à sociedade profissionais qualificados, capazes de conduzir o seu desenvolvimento (SANTOS e BRONNEMANN, 2013). Esta característica das universidades exige que seus gestores acumulem funções que transcendam o escopo da gestão, envolvendo também atividades como: planejamento acadêmico, docência, desenvolvimento de pesquisa e ações de extensão, dentre outras.

Para um melhor entendimento do trabalho, é relevante realizar alguns esclarecimentos terminológicos. *Campus* avançado trata-se da extensão de uma universidade já existente em uma região distinta da sua sede, ou seja, é uma unidade de ensino que integra a estrutura organizacional da universidade sede. Essa unidade universitária é fruto de uma estratégia de expansão das universidades federais brasileiras, iniciada na década de 1960, que objetivou interiorizar, expandir e democratizar o ensino superior no país, conforme mencionado na introdução (BRASIL, 1980).

As virtudes e acertos de uma organização podem ser entendidos como seus aspectos positivos, ou seja, as qualidades que constituem valores sólidos e que são variáveis internas e controláveis que geram condições favoráveis para influenciar positivamente o desempenho da própria organização (RESENDE, 2008).

Já os aspectos negativos, isto é, os problemas e equívocos das organizações consistem em fragilidades e condições internas desfavoráveis que inibem o seu desempenho e comprometem a qualidade do produto ou serviço oferecido (MARTINS, 2007). Ao contemplar os modelos de gestão administrativa do *campus* em estudo, pretende-se detectar quais os entraves, dificuldades ou falhas que depreciam o serviço prestado à comunidade em que está inserido.

Segundo Silva e Sarraceni (2012, p. 25), a gestão administrativa das universidades pode ser definida como “uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros para o cumprimento de sua missão bem como os recursos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão”. Dessa forma, os modelos de gestão administrativa incluem, mas não se limitam, a: definição de cargos e funções que compõe o organograma institucional, gestão de pessoas e atribuições, planejamento acadêmico-administrativo das atividades articuladas com o ensino, pesquisa e extensão, além dos modelos de tomada de decisão.

É nesse sentido que o conceito de gestão pública efetiva será adotado no presente, uma vez que, segundo Silva (2010), é cada vez mais imperativa a demanda de se conceber uma gestão universitária preocupada com a qualidade do serviço prestado à sociedade e que considere as necessidades de cunho social, econômico, cultural, regional, científico e tecnológico da comunidade em que a universidade está inserida, com vistas à implementação de mudanças capazes de impulsionar o desenvolvimento da sociedade.

Dentre os diversos *campi* criados por meio dos programas de expansão das universidades federais está o *campus* Patos de Minas (CPM) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), cujo modelo de gestão administrativa será objeto desta pesquisa. Localizado na região mineira do Alto Paranaíba, o CPM foi criado em 2010 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA [UFU], 2010a) na cidade de Patos de Minas/MG e entrou em operação no primeiro semestre de 2011.

O CPM se qualifica como um *campus* avançado, particularmente distante do seu *campus* sede (cerca de 220 quilômetros). Essa distância é uma dificuldade adicional para a gestão acadêmica e administrativa ao passo que promove impedimentos para a constituição de uma identidade institucional com um conseqüente declínio em seu desempenho, além do fato de que o formato *multicampi* de universidade eventualmente é desconsiderado no planejamento e políticas governamentais (FIALHO, 2005).

Dito isso, esta pesquisa procurará identificar as características do modelo de gestão administrativa empregado no referido *campus*, à luz dos modelos teóricos de gestão universitária expostos no referencial teórico para possibilitar a recomendação de práticas administrativas mais efetivas para o caso particular em estudo.

1.1 Problema de Pesquisa

A presente pesquisa pretende responder à seguinte questão: “Como é administrado e quais são os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do *campus* avançado Patos de Minas da UFU?”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa visa descrever como é administrado o *campus* avançado de Patos de Minas da UFU e, a partir dessa descrição, identificar os aspectos que podem ser considerados como positivos e negativos do modelo de gestão administrativo adotado, no sentido de se conceber uma gestão pública efetiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos propõe-se:

- Contextualizar a gestão administrativa empregada no *campus* Patos de Minas da UFU, considerando o seu processo de criação, implantação e consolidação;
- Identificar os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa;

- Apresentar como a universidade reagiu às dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19¹ (*Coronavirus Disease* 2019) e analisar quais os benefícios e prejuízos experimentados na gestão administrativa;
- Propor aprimoramentos à gestão administrativa do *campus* objeto do estudo.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A expansão das universidades federais brasileiras, impulsionada de forma singular pelo Plano Nacional de Educação, é uma realidade muito recente, visto que, somente de 2003 a 2014, foram criados no Brasil 173 *campi* avançados (BRASIL, 2012). Portanto, avaliar os modelos de gestão administrativa destes *campi* sobre o crivo das teorias administrativas constitui um trabalho contemporâneo.

Esse movimento de expansão do ensino superior, impulsionado pelo PNE, estabeleceu metas relacionadas ao aumento do número de vagas e à melhoria no desempenho dos graduandos. No entanto, foi deixado, a critério de cada universidade, a definição de como se daria a administração destes novos *campi*. Ou seja, não houve uma preocupação a nível nacional em estabelecer as diretrizes para o modelo de gestão administrativo dos *campi* avançados.

A essa constatação, adiciona-se a exígua quantidade de publicações científicas acerca desta temática encontradas após uma consulta bibliográfica prévia. Essa realidade reitera a relevância do presente trabalho, uma vez que ele irá oportunizar a geração de conhecimento técnico na temática da gestão administrativa dos *campi* avançados das universidades federais brasileiras.

Além do exposto, este tema despertou o interesse e a motivação do autor por oportunizar a possibilidade de realizar um estudo técnico que objetiva compreender e contribuir para a melhoria da gestão administrativa da instituição em que o autor atua estatutariamente como servidor técnico-administrativo.

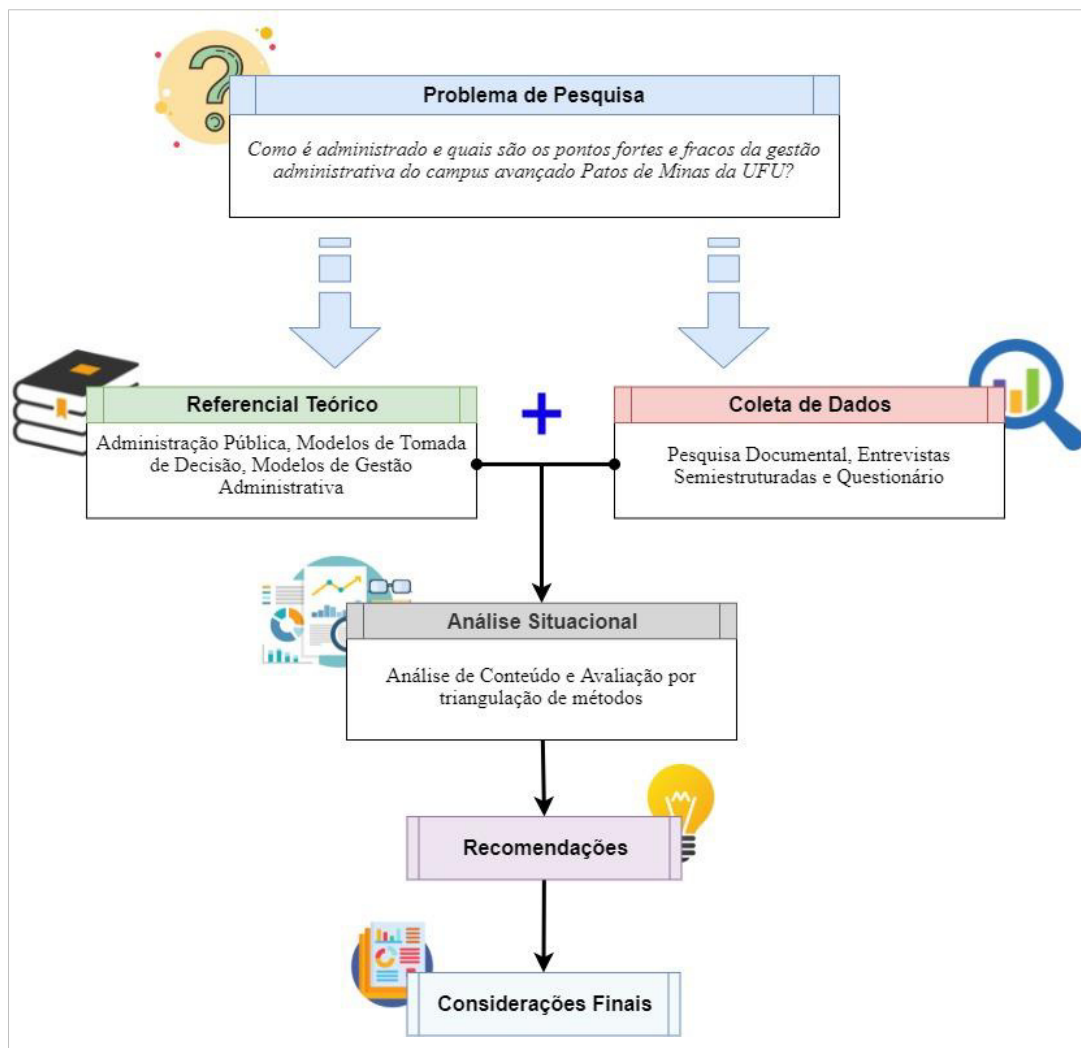
Ou seja, a pesquisa apresenta um viés institucional particular, uma vez que se espera que os frutos do trabalho possam prover benefícios para a instituição em que o autor trabalha. Benefícios estes no sentido de permitir uma qualificação técnica da gestão administrativa adotada no CPM à luz dos modelos teóricos que serão expostos no referencial teórico e, a partir daí, identificar os aspectos positivos e negativos e propor ações ou estratégias de aprimoramento dessa gestão.

¹ A COVID-19 é uma infecção respiratória aguda, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, descoberto na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019 (FREITAS; NAPIMOGA; DONALISIO, 2020).

1.4 Estrutura do trabalho

Uma vez que a temática do trabalho foi introduzida e contextualizada, com a delimitação do problema de pesquisa, objetivos e a justificativa e relevância, constituirão o eixo estrutural da presente pesquisa: i) referencial teórico, que trará os principais conceitos e teorias necessários ao desenvolvimento do trabalho; ii) metodologia, que irá explicitar quais os caminhos e recursos utilizados na operacionalização da pesquisa; iii) análise situacional, em que serão apresentados os resultados da pesquisa e as discussões; iv) recomendações, que abarcará propostas de melhorias para o modelo de gestão adotado; e, por fim, v) considerações finais, conforme ilustrado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Mapa mental da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública: modelos teóricos

A administração pública no Brasil vivenciou quatro modelos principais de administração: o patrimonialista, o burocrático, o gerencialista e, mais recentemente, o modelo societal, também denominado ‘novo serviço público’ (SOARES JUNIOR, 2019). Apesar de apresentarem características marcantes e bem distintas entre si, convém destacar que tais modelos não constituem experiências isoladas, eles muitas vezes apresentam interseções.

A forma patrimonialista de se administrar o bem público é uma herança do tipo de colonização experimentada pelo Brasil em que o patrimônio público e o privado se confundem com o foco voltado à satisfação da vontade do soberano (MARE, 1995). Esse modelo de administração carrega inúmeras fragilidades (muitas das quais ainda persistem na administração contemporânea), como por exemplo: o nepotismo (favorecimento de familiares e amigos para ocuparem cargos públicos); o clientelismo (a troca de favores, o jogo de interesses que culmina nas práticas corruptas); o corporativismo político (defesa de privilégios a um determinado setor da sociedade); além da perpetuação no poder de um mesmo grupo político.

Apesar dos seus inúmeros deméritos, tal modelo propiciava uma maior agilidade na tomada de decisão, nem sempre feita de forma adequada, pois, à época, havia o entendimento de que a máquina administrativa servia para atender unicamente aos interesses dos governantes e não à coletividade (SANTOS JUNIOR, 2019). O modelo patrimonialista perdurou na administração brasileira até os anos 1930, marcado por uma forte centralização de poder, autoritarismo e pessoalidade administrativa (SANTOS, 2014).

Com a Revolução de 1930, um novo modelo de gestão pública passou a predominar no Brasil, inspirado nos estudos weberianos sobre a burocracia racional e que se estendeu do primeiro governo de Getúlio Vargas até os governos militares (COSTA, 2008). O modelo burocrático surge como uma tentativa de cessar as práticas deletérias do patrimonialismo, essencialmente aquelas relacionadas à forma arbitrária em que o Estado atuava (SANTOS JUNIOR, 2019). A vertente central deste modelo é a de que a sociedade deve guiar-se por um sistema objetivo de normas, que são distintas das que orientam a vida particular.

Dentre as principais características do modelo burocrático de administração pública destacam-se: a comunicação formal dos agentes públicos, sempre por escrito; a divisão hierárquica do trabalho, com a definição clara de cargos e atribuições; a impessoalidade, relacionamentos ocorrem entre

cargos e não mais entre pessoas; e a meritocracia, preenchimento dos cargos com base na competência técnica (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Scharmer (2010), contudo, considera que as máquinas burocráticas são modelos do passado e a evolução, para os campos organizacionais mais orgânicos, descentralizados e com instrumentos de coordenação mais dinâmicos e democráticos, é um movimento necessário, porém não integralmente aplicável a todas as organizações. As especificidades presentes em cada organização, como por exemplo, as exigências impostas pelo ambiente em que estão inseridas, como nos órgãos públicos, tendem a limitar essa evolução.

A progressão em direção a uma estrutura mais descentralizada faz parte do amadurecimento natural das organizações e se constitui um caminho evolutivo que cria empresas mais eficientes (SCHARMER, 2010). A modernização de procedimentos, implementação de práticas inovadoras e flexibilização de normas nas empresas públicas é um movimento sem volta, à medida que tem conseguido atingir paulatinamente o seu objetivo central: a oferta de um serviço público de maior qualidade à sociedade.

Vários foram os programas de modernização da máquina pública propostos em diversos órgãos públicos que tentaram, sem muito sucesso, promover uma mudança na forma como se administra o bem público no Brasil. Alguns exemplos destes programas foram: a Comissão de Simplificação Burocrática (Cosb) e da Comissão de estudos e projetos administrativos (Cepa), em 1956; o Decreto-Lei nº 83740, em 1979, que instituiu o Programa Nacional de Desburocratização (COSTA, 2008).

O insucesso desses programas deve-se ao fato de que a administração pública permaneceu arraigada à algumas práticas clientelistas de outrora sem investir na profissionalização dessa modernização almejada. Entretanto, tais iniciativas trouxeram uma nova visão para a administração pública, indicando “conceitos, diretrizes e objetivos mais racionais” (COSTA, 2008, p. 849).

Outra crítica ao modelo burocrático foi a sua distorção e politização no Brasil, promovendo, em linhas gerais, um desfoque da ação estatal, afastada da sociedade e centralizada nos procedimentos. Neste cenário, a partir da promulgação da Constituição Federal em 1988 e, posteriormente, com a adoção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE) em 1995, o Brasil passou a experimentar uma transformação sob o prisma da administração gerencial, visando superar o estatismo patrimonialista e burocrático (MARE, 1995).

Esse movimento de modernização da administração pública brasileira, com a implantação do PDRAE, estabeleceu os três pilares para a reforma administrativa: racionalização, flexibilização e publicização. Aproveitando alguns elementos profícuos da burocracia, tais como: a meritocracia e a forma de seleção de pessoal, o modelo gerencial foi marcado pela busca da efetividade nas ações

estatais, visando melhorar a qualidade do serviço prestado com uma redução de custos (SANTOS JUNIOR, 2019).

Neste sentido, Bresser-Pereira (2015) argumenta que a combinação das práticas gerenciais e burocráticas deve ser seletiva: no núcleo estratégico, em que a segurança e efetividade são relevantes, a burocracia deve coexistir com a administração gerencial; já nos demais setores em que a eficiência é o ponto central (em virtude do elevado número de cidadãos e servidores envolvidos), a administração gerencial deve paulatinamente prevalecer sobre o modelo burocrático. Logo, em uma mesma organização, podem subsistir, concomitantemente, ambos os modelos (burocrático e gerencial).

Oliveira e Paula (2014, p. 122) alertam que tomar o modelo da “eficiência perfeita” (oriunda das ciências físicas e da engenharia) como norte para tomada de decisões no setor público é parcialmente incoerente, uma vez que as políticas públicas não envolvem tão somente variáveis tangíveis, mensuráveis, de causa e efeito facilmente identificáveis, como no setor privado (sobretudo o lucro que é de ordem monetária). Envolvem, também, valores, aspectos sociais e éticos para alcançar objetivos dificilmente mensurados, como cultura, arte, esporte e lazer (SIMON, 1957). Por isso, as decisões no âmbito da administração pública devem também levar em consideração a satisfação da sociedade que será afetada por tais decisões.

A partir das ideias suscitadas por Herbert Simon (Nobel de Economia em 1978), defensor de uma ampliação na definição conceitual de eficiência na gestão pública e que demonstrou as limitações conceituais do modelo tradicional de eficiência para a administração pública, convém substituir o ideal de “eficiência perfeita” pela elaboração do conceito de “eficiência relativa” (OLIVEIRA e PAULA, 2014, p. 125).

A despeito dos esforços em se implantar o modelo gerencial não houve, de fato, uma adesão profunda às novas práticas propostas no PDRAE, muito em virtude do apego ao modelo burocrático e aos traços do patrimonialismo, ainda presentes na estrutura pública brasileira (SANTOS JUNIOR, 2019). Neste contexto, muito devido ao insucesso observado em se aplicar as práticas administrativas empresariais à administração pública, nasceu o modelo societal de administração pública, oriundo dos movimentos sociais que reivindicavam uma maior participação da população na gestão pública (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

O anseio central desse ‘novo serviço público’ é amplificar e democratizar a participação dos mais diversos atores sociais na construção da agenda pública por meio de instrumentos participativos como, por exemplo: plebiscitos, ouvidorias, orçamento participativo, consultas públicas, dentre outros (PAULA, 2005). Segundo a ótica deste modelo, o Estado, muito mais do que governar e gerir a sociedade, deve agir em favor dos cidadãos. A sociedade, por sua vez, precisa abandonar a postura

passiva de outrora para assumir uma posição colaborativa na elaboração das políticas públicas que impactarão diretamente na sua qualidade de vida (PAULA, 2005).

Todavia, Santos Junior (2019) salienta que a evolução do atual modelo burocrático-gerencial para o modelo societal é muito árdua devido à própria falta de clareza e consenso do delineamento conceitual do novo modelo (ainda em formulação) e também por conta da forte estrutura estatal que dificulta a permeação das demandas populares.

2.2 Administração Pública no contexto das universidades

Janissek *et al.* (2017) afirmam que as universidades públicas brasileiras permanecem aprisionadas a práticas e procedimentos de gestão tradicionais e burocráticos, inadequados à realidade atual que é extremamente dinâmica, marcada por transformações rápidas e intensas em todas as esferas da vida humana. Contudo, há também outros modelos de gestão acadêmica além do burocrático, que serão expostos a seguir.

Ao refletir sobre os processos decisórios nas universidades, Rizzati e Dobes (2004) destacam os quatro principais modelos teóricos de governo acadêmico: o burocrático, o político, o colegiado e a anarquia organizada. Entretanto, Millett (1962) destaca que cada um desses modelos não é, de forma isolada, suficiente para contemplar todas as singularidades da gestão universitária. Sendo assim, os modelos teóricos coexistem e se complementam.

A utilização de modelos teóricos é útil à pesquisa social por trazerem representações simplificadas de alguns aspectos do mundo real e permitirem o esclarecimento de ideias para a proposição de explicações e análises de diversos fenômenos organizacionais. Apesar da sua relevância, qualquer modelo precisa ser relativizado, pois apresenta generalizações com maior ou menor grau de concisão (PAIVA e CAMPOS, 2018).

Salienta-se que cada um dos modelos de tomada de decisão expostos nesta seção conseguem explicar e caracterizar muitos dos processos decisórios presentes nas universidades, inclusive na UFU, sem contudo serem capazes de refletir a plenitude da multifacetada e complexa dinâmica da gestão administrativa universitária. Os quatro modelos de tomada de decisão apresentados, na verdade coexistem e se complementam na penosa tentativa de prover aos gestores instrumentos apropriados para administrar este tipo singular e heterogêneo de organização chamada universidade.

Além disso, o conhecimento dos diferentes processos de tomada de decisão proporciona aos gestores a capacidade de identificar o modelo predominante em cada circunstância e, dessa forma, traçar as estratégias de gestão mais apropriadas para cada processo decisório, ponderando seus excessos e orientando suas ações. É com base nisso que o presente trabalho se propõe a identificar as

características predominantes da gestão administrativa do CPM e a partir da análise dos dados coletados, verificar a presença dos elementos dos modelos teóricos ou, eventualmente, a existência de um modelo híbrido de gestão.

2.2.1 Modelo Burocrático

O modelo burocrático de governo acadêmico originou-se nos estudos de Weber (1979) e apresenta como características centrais: o uso de regulamentos e normas formais, cargos hierarquizados, atividades padronizadas, objetivos claramente definidos com foco na eficiência racional (RIZZATI e DOBES, 2004). Mintzberg (2003) complementa essa delimitação ao afirmar que as universidades são burocracias profissionais, pois há uma hierarquia administrativa sem, contudo, haver uma coordenação direta.

De fato, a estrutura formal das universidades federais harmoniza-se com o modelo burocrático, visto que apresentam objetivos e metas, planejados previamente, além de uma hierarquia bastante consolidada (SALM; TOMASI; AMBONI, 2016). Dessa forma, é possível pensar as universidades públicas como instituições repletas de regras para a grande maioria dos procedimentos (desde contratações a demissões, passando pelo uso de recursos e culminando no processo de tomada de decisão), o que torna o seu sistema de gestão extremamente lento (ESCOBAR, 2013).

Entretanto, tal modelo apresenta uma importante lacuna quando se analisa a “dinâmica da ação organizacional”, permeada por conflitos de poder, interesse e influências entre os diversos grupos que compõem a universidade, dentre eles: os discentes, docentes, técnicos administrativos e os funcionários terceirizados (SCAGLIONE e GOLDCHELEGER, 2016, p. 3). Essa lacuna que o modelo burocrático apresenta está intimamente relacionada à complexidade da realidade organizacional das universidades públicas, que não pode ser integralmente compreendida e representada com base nos preceitos racionais da burocracia.

2.2.2 Modelo Político

Na lacuna deixada pelo modelo burocrático em relação aos mecanismos individuais da dinâmica das organizações é que se apresenta o modelo político que traz o conflito organizacional como ente central. Mesmo em meio a uma estrutura hierárquica sólida e formalmente normatizada, ínsita ao modelo burocrático das universidades, as decisões raramente são de fato fruto do consenso entre os atores, mas sim decorrem de acentuadas disputas de poder, coalisões e alianças (BALDRIDGE *et al.*, 1977). Neste modelo, denominado de político, as organizações informais de

estudantes, docentes, técnicos ou terceirizados, desvinculadas da composição hierárquica, têm um valor peculiar, pois a tomada de decisão se desenrola em um ambiente em que a influência e o poder de negociação pode se sobrepor às autoridades formais estabelecidas no modelo burocrático.

O modelo político é útil, por exemplo, para explicar: porque um grupo de docentes, ao se unirem de forma sindicalizada e promoverem greves, consegue alterar normas formalmente estabelecidas; ou porque as rebeliões estudantis têm o poder de incapacitar um *campus* e suscitarem a reavaliação de programas institucionais (BALDRIDGE, 1971).

Apesar da forte característica burocrática das universidades, com a presença de diversos conselhos e colegiados, existem também vários grupos atuando de forma paralela e concomitante aos conselhos e autoridades formalmente constituídas e que influenciam a tomada de decisão dos gestores (SCAGLIONE e GOLDCHELEGER, 2016). No CPM, a Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS) – que será apresentada posteriormente – é um exemplo característico desses grupos. Uma das consequências dessas disputas de poder é a celebração de compromissos coletivos que favorecem a operacionalidade das organizações e propiciam até mesmo um incremento em seu desempenho (BALDRIDGE, 1971).

A racionalidade é disposta em segundo plano no modelo político de tomada de decisão, em que o poder de persuasão é o mais relevante (ALVES, 2007). Nota-se neste modelo a existência de uma pressão por parte de diversos grupos (alinhados por objetivos comuns, aspirações profissionais ou vertentes ideológicas), uma vez que nem todos os atores são assíduos às reuniões decisórias, fazendo recair sobre poucos a maior responsabilidade dos processos decisórios (RIZZATI e DOBES, 2004).

2.2.3 Modelo Colegiado

Também em contraponto ao modelo burocrático como referência para a tomada de decisões nas universidades, tem-se o modelo colegiado. Este modelo apresenta algumas semelhanças com o modelo político, sendo até mesmo considerado por Millet (1975) como uma versão precursora deste, apesar da perspectiva distinta que é conferida à gestão do conflito. No modelo colegiado, a tomada de decisão é fruto do consenso entre os diversos grupos formalmente constituídos e organizados, enquanto que no modelo político o poder de convencimento e barganha é o elemento principal.

O formato de tomada de decisões colegiadas no ambiente universitário desponta como fruto de uma tendência de comportamento insubmisso dos docentes em relação às decisões burocráticas e unilaterais, levando-os a reivindicar o direito de participar das discussões que afetam a comunidade universitária como um todo (SALM; TOMASI; AMBONI, 2016; RIZZATI e DOBES, 2004). Sob

este ponto de vista, o modelo colegiado aparenta ser o mais apropriado para uma instituição tão plural como as universidades, por buscar sempre o consenso. Contudo, Rizzati e Dobes (2004) ressaltam que, em último grau, o consenso denota a superação temporária de um grupo em detrimento de outros.

O modelo colegiado de gestão universitária é, inclusive, garantido legalmente conforme disposto na Lei de Diretrizes Básicas da Educação (LDB): “As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996, art. 56). Algumas decisões colegiadas de cunho administrativo relevantes nas universidades são, por exemplo: a definição da matriz orçamentária da universidade, delimitação do perfil de vaga para a contratação de novos docentes e a condução das consultas eleitorais.

Na UFU este modelo de tomada de decisão é representado de forma explícita pelos diversos conselhos e órgãos colegiados, como, por exemplo: o Conselho Universitário (CONSUN), o Conselho de Diretor (CONDIR), o Conselho de Graduação (CONGRAD), o Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (CONPEP) e o Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (CONSEX).

2.2.4 Modelo Anarquia Organizada

Na tentativa de conciliar os hiatos dos outros modelos, Cohen, March e Olsen (1972), propõem um complexo modelo de tomada de decisão para as universidades: o denominado modelo da anarquia organizada (também conhecido como ‘*garbage can*’). Este modelo considera a multiplicidade de visões e interesses e a ambiguidade de objetivos inerentes às universidades, que usualmente criam muitas comissões e grupos de discussões com perspectivas plurais. Tais características impossibilitam que esse tipo de organização possa ser explicada por parâmetros puramente racionais (SCAGLIONE e GOLDCHELEGER, 2016).

O fluxo do processo decisório deste modelo se descola do tradicional em que primeiramente os problemas são detectados, as possibilidades de soluções são concebidas analisadas e a decisão é tomada. A dinâmica da anarquia organizada prevê diversas possibilidades de soluções pré-existentes, que procuram servir como resolução para os diversos conflitos que se apresentam. Baldrige *et al.* (1982) destaca que na anarquia organizada, modelo diametralmente oposto ao racional burocrático, as decisões mais ‘acontecem’ do que são ‘tomadas’.

Diferentemente do que acontece no modelo colegiado, na anarquia organizada as decisões acontecem por meio de ações individuais de cada grupo ou membro da instituição, de forma fluida, cabendo aos gestores (reitores, diretores e demais lideranças) a função primária de facilitadores do processo decisório. Ou seja, as decisões não são construídas, elaboradas, mas sim escolhidas

desconsiderando a racionalidade institucional em favor dos procedimentos de “tentativa e erro” (COHENM; MARCH; OLSEN, 1972).

2.3 Modelos de gestão em *campi* avançados

Em uma era de informações abundantes, a gestão do conhecimento apresenta-se como uma responsabilidade da administração pública que almeja aprimorar a efetividade e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade (BUCHELE *et al.*, 2015). Um enfoque especial precisa ser dado à reforma da administração pública no âmbito das universidades, por se tratar de uma área estratégica para o desenvolvimento da sociedade e do Estado, por formar profissionais que promovem a economia. Além disso, as Universidades geram e disseminam o conhecimento e promovem a pesquisa científica que contribui para o desenvolvimento econômico-social e influenciam a comunidade em que está inserida.

Quando se trata do caso específico das universidades com mais de um *campi*, Araújo (2018) destaca que tais universidades, devido à sua complexidade, devem viver e sentir a realidade dos locais em que atuam. Esta tese é sustentada por Bampi e Diel (2013), que afirmam que as universidades com mais de um *campus* precisam interagir com a sociedade de forma dinâmica, a partir da compreensão da sua realidade local, no intuito de tentar oportunizar melhorias na região em estão inseridas cada um de seus *campi*.

Ainda, segundo Araújo (2018, p. 25), “uma universidade caracterizada como *multicampi*, [...] assume as dificuldades de gerir de forma centralizada todos os seus *campi* e de forma descentralizada as atividades administrativas”. Dessa forma, convém que as universidades com *campi* avançados descentralizem a gestão administrativa nos locais em que efetivamente a comunidade é atendida. Entretanto, essa descentralização administrativa não implica em autonomia absoluta, uma vez que os *campi* avançados são parte constitutiva da estrutura organizacional e hierárquica da universidade.

Dito isso, nos *campi* avançados também é possível vislumbrar a presença dos quatro modelos de gestão explanados (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada). Entretanto, a depender de inúmeras variáveis, tais como: o contexto regional em que cada *campus* se insere, as características gerenciais de cada universidade, observa-se uma preponderância de um modelo sobre o outro.

Soares Junior (2019) desenvolveu um estudo no *campus* Limoeiro do Norte do Instituto Federal do Ceará (IFCE) com o intuito de verificar qual o modelo teórico de administração pública é preponderante na instituição, na opinião dos servidores em comparação com o modelo preferido pelos discentes. Por meio da aplicação de questionários estruturados em que os respondentes foram convidados a realizar um exercício de tomada de decisão, concluiu-se que os servidores, de maneira

geral, apresentaram uma predileção pelo modelo societal, seguido do modelo burocrático, enquanto que os discentes demonstram uma preferência pelo modelo burocrático seguido pelo gerencial.

O estudo indicou uma diferença de percepção entre discentes e servidores em relação ao modelo de gestão adotado no *campus* avaliado e recomendou que os gestores amplifiquem as oportunidades de interação com a comunidade acadêmica no intuito de catalisar a gestão participativa, alinhada ao modelo societal de administração pública.

Ao avaliar o modelo de gestão da Universidade do Estado de Mato Grosso (Unemat), com treze *campi*, Nez (2016) identificou as dificuldades e os desafios vivenciados ao longo de dez anos e apontou sugestões de condutas para superá-los. Foram entrevistados ex-pró-reitores de pesquisa e pós-graduação além de líderes de grupos de pesquisa em oito dos treze *campi* e, utilizando a análise de conteúdo em uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), a autora concluiu que o grande desafio das universidades *multicampi* está relacionado com o distanciamento geográfico.

A dispersão das instalações físicas trouxe dificuldades de comunicação entre os *campi* da Unemat, prejudicando sobremaneira a gestão pedagógica e administrativa, mas que, pelo discurso dos entrevistados, podem ser superadas com o uso de tecnologias da informação e comunicação. Por outro lado, vários aspectos positivos foram destacados como enriquecedores do modelo *multicampi*, tais como: a descentralização de decisões administrativas, o fomento de parcerias no desenvolvimento de pesquisas e a articulação e isonomia entre os *campi* (NEZ, 2016).

Já o estudo de Salm, Tomasi e Amboni (2016) analisou o modelo de tomada de decisão preponderante na Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Os autores buscaram compreender de que forma os modelos decisórios influenciaram as deliberações nas áreas de custeio e investimentos na Udesc, universidade que tem 12 centros de ensino distribuídos em nove cidades.

Valendo-se de questionários com situações-problema enviados aos gestores da Udesc (reitores, pró-reitores e diretores), os autores identificaram que as decisões no âmbito do custeio foram mais influenciadas pelo modelo burocrático, mas também com características dos modelos político e colegiado. Já em relação às decisões na seara dos investimentos, o modelo predominante foi o político, seguido por elementos dos modelos burocrático e colegiado (SALM; TOMASI; AMBONI, 2016). O referido estudo concluiu que não há um único e ideal modelo de tomada de decisão capaz de refletir, de forma isolada, a complexa dinâmica da gestão universitária, mas sim graus de influência de cada modelo que variam a depender do contexto e do tipo de decisão a ser tomada.

À luz dos modelos de gestão acadêmica apresentados (burocrático, político, colegiado e anarquia organizada) se buscará compreender como a UFU administra o *campus* Patos de Minas de

forma a identificar os aspectos positivos e as fragilidades do modelo adotado e sugerir estratégias e ações para o aprimoramento da sua gestão administrativa.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórico-empírica de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Encontra-se inserida no campo da pesquisa social, guiada pelos pressupostos da pesquisa qualitativa, que apresenta características muito pertinentes ao estudo em questão. Conforme destaca Minayo (2002), essa tipologia de pesquisa consegue exprimir respostas a quesitos muito singulares posto que atinge um nível não quantificável de realidade nas ciências sociais, abordando toda uma gama de crenças, significados, atitudes e motivos inalcançáveis pela operacionalização de variáveis.

Yin (2001), ao abordar de forma técnica o estudo de caso, afirma ser esta a escolha mais apropriada para se investigar um fenômeno contemporâneo inserido em seu contexto real. Tal delineamento permite, dentre outros propósitos: descrever o contexto da investigação, preservar o caráter único do objeto da pesquisa e explorar situações reais.

O estudo de caso procura condensar o maior número possível de informações, a partir das questões norteadoras do estudo, valendo-se de diversas técnicas para coleta de dados e, a partir dessas informações busca compreender um caso concreto (MARTINS, 2008). Este método é apropriado para responder a questionamentos explicativos e exploratórios relacionados a objetos de estudo amplos e complexos (BRESSAN, 2004), características do estudo em questão.

Já com relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que se dedicará a descrever, compreender e analisar a gestão administrativa do *campus* avançado que é objeto da pesquisa.

A pesquisa exploratória empenha-se principalmente em explicitar o problema de pesquisa e a constituir hipóteses de forma a promover uma melhor compreensão sobre uma temática cuja informação é escassa (GODOI, 2006). Ainda segundo o mesmo autor, este tipo de pesquisa geralmente assume a forma de um estudo de caso ou de pesquisa bibliográfica.

A tipologia de pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinado fenômeno ou população (RICHARDSON, 2012). A partir das concepções de Yin (2001), Godoi (2006) e Richardson (2012) já expostas, pode-se classificar este estudo de caso como exploratório-descritivo. A presente pesquisa envolverá as seguintes fases: coleta de dados e análise de conteúdo, detalhadas a seguir.

A etapa inicial da pesquisa constitui-se da obtenção de dados sobre o modelo de gestão do *campus* avançado em estudo. Esta fase foi conduzida mediante a utilização de três instrumentos de coleta: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, delimitados a seguir.

3.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental caracteriza-se por utilizar materiais que ainda não receberam um tratamento analítico (GIL, 2002). Para este estudo fez-se uma breve explanação sobre a estrutura administrativa da universidade, além de uma contextualização histórica dos principais fatos relacionados à criação, consolidação e gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU. Para isso foram consultados atos normativos, estatutos, regimentos, atas de conselhos e outros documentos pertinentes disponíveis em sites de domínio público da UFU, além do Sistema Eletrônico de Informações (SEI²) da instituição.

Esta técnica de coleta de dados objetiva contextualizar as circunstâncias em que o *campus* foi criado, além de permitir a compreensão de como a sua administração e funcionamento encontram-se regulamentados na instituição.

3.2 Entrevistas Semiestruturadas

Para o presente trabalho foram utilizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade, que permitem manter o foco sobre um roteiro pré-definido com a utilização de perguntas principais, complementadas por outras questões que eventualmente se apresentam no decorrer da entrevista. Esse tipo de entrevista garante uma maior liberdade para o entrevistado responder às questões, ao mesmo tempo em que garante a manutenção do foco do entrevistado à temática da pesquisa (MANZINI, 1991).

Foram entrevistados nove servidores da UFU que ocupam (ou já ocuparam) cargos de gestão nos últimos dez anos ou que detém conhecimento sobre a gestão administrativa na universidade, sendo três docentes lotados no *campus* sede e seis servidores lotados no *campus* avançado (três docentes e três técnicos administrativos). Não foram entrevistados menores de 18 anos de idade ou servidores que nunca ocuparam cargos de gestão ou que não possuam conhecimento em gestão administrativa nas universidades.

² O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e cedido gratuitamente para as instituições públicas. Ele permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, entre várias unidades de forma simultânea, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades (MENEZES, 2015).

As entrevistas com os participantes foram norteadas pela seguinte questão: “Qual a sua opinião sobre o modelo de gestão administrativa adotado no *campus* pela administração superior?” e seguiram o roteiro semiestruturado, explicitado no apêndice B. Todas as entrevistas foram feitas de forma remota, por webconferência, de forma a facilitar a participação dos entrevistados no horário que lhes fosse mais conveniente, mesmo porque as entrevistas foram realizadas no contexto da pandemia de COVID-19, que exigiu o isolamento social de todos. Os relatos dos entrevistados foram gravados e posteriormente transcritos.

Antes de cada entrevista o participante foi informado do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que consta no apêndice A, enviado previamente por e-mail ao participante que, em resposta ao e-mail, redigiu, de forma expressa, a aquiescência às disposições do termo. Convém destacar que o próprio TCLE assegura a possibilidade do participante se negar a responder a qualquer pergunta ou até mesmo interromper a entrevista, caso sinta algum constrangimento de qualquer natureza. Os entrevistados foram codificados por meio da sequência de E1 a E9 de modo a preservar as suas identidades. Nenhum deles se negou a responder qualquer uma das questões propostas, não havendo interrupções ou negativas.

A pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 29217420.1.0000.5153, e obteve o parecer substanciado favorável (registrado no Apêndice C) em 20 de abril de 2020, autorizando a realização da mesma.

3.3 Questionário

A fim de complementar as informações obtidas por meio das entrevistas, foi aplicado um questionário estruturado à toda a comunidade acadêmica do *campus* Patos de Minas (docentes, técnicos administrativos e discentes) de conteúdo similar às entrevistas, conforme detalhado nos apêndices D e E. A inclusão dos discentes na pesquisa foi importante pois permitiu coletar a percepção do principal público-alvo da universidade acerca da gestão universitária, os discentes, além de enriquecer a discussão sobre o tema ao possibilitar o confronto dessa perspectiva com aquela externada pelos gestores e demais servidores da universidade.

Além da definição do perfil dos respondentes, foram elaboradas sete questões fechadas cujas respostas foram concebidas no formato da escala Likert de cinco pontos, que se configura como um instrumento científico de observação de fenômenos sociais utilizado com o intuito de aferir, de forma objetiva, as atitudes dos sujeitos por meio das opiniões (LIKERT, 1932).

Além das questões fechadas, foi apresentada também aos respondentes a seguinte questão aberta e facultativa: “Gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?”, a fim de permitir aos respondentes a oportunidade de externar de forma livre alguma consideração sobre o tema da pesquisa.

O questionário foi elaborado em formato integralmente eletrônico e foi enviado por e-mail a toda a comunidade acadêmica do CPM. Os dados coletados nos questionários foram submetidos a uma análise estatística de forma a revelar a opinião da comunidade acadêmica acerca da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas. Os resultados foram apresentados em gráficos e tabelas que compõe a análise holística subsequente, em conjunto com as entrevistas e a pesquisa documental.

Salienta-se que todos os cuidados éticos necessários foram adotados e que o questionário também foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa em formato de emenda ao Projeto de Pesquisa (CAAE nº 29217420.1.0000.5153) e obteve o parecer consubstanciado favorável em 19 de maio de 2021, conforme disposto no apêndice F.

Para conduzir a análise das informações obtidas por meio das técnicas de coleta de dados apresentadas (pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários), foi adotada a avaliação por triangulação de métodos que, segundo Gomes (2005, p. 199), permite “o diálogo de diferentes métodos, técnicas, fontes e pesquisadores”.

Desse diálogo apontado por Gomes é possível se extrair uma percepção mais profunda sobre o fenômeno objeto da pesquisa, conferindo maior robustez, complexidade e amplitude às análises, inferências e conclusões (DENZIN e LINCOLN, 2005). Essa tese é endossada por Minayo (2006) ao lembrar que a multiplicidade de ângulos de visão sobre um mesmo objeto se traduz em discussões mais perspicazes e claras.

Inicialmente os dados obtidos foram categorizados e organizados de forma a se conectarem entre si e ao objetivo da pesquisa, pois, categorizar estabelece classificações que concatenam elementos e ideias que orbitam um conceito apto a abarcar e conferir significados às informações coletadas (MINAYO, 2002).

A partir dos dados organizados conduziu-se uma etapa que visou desenvolver uma análise holística sobre o objeto de estudo, buscando desvelar conceitos e interpretações que residem além das transcrições dos dados, advindos das relações sutis entre eles e o contexto em que foram obtidos. Segundo Minayo (2002), esta fase também tem a função de tentar encontrar respostas para o problema de pesquisa, além de confirmar ou rechaçar as hipóteses inicialmente formuladas.

O método de análise de dados elencado para o estudo é a análise de conteúdo, que envolve um aparato de técnicas para avaliar as comunicações no intuito de alcançar, de forma sistemática,

indicadores capazes de traduzir conhecimentos sobre como as mensagens foram produzidas (BARDIN, 2011).

As informações obtidas na coleta de dados foram submetidas a este rol de procedimentos analíticos a fim de exprimir interpretações e inferências que, em conjunto com os demais dados coletados, propiciarão responder ao problema de pesquisa do trabalho. No Quadro 1 apresenta-se as categorias de análise definidas para o estudo com base nos preceitos metodológicos da análise de conteúdo de Bardin (2011).

Quadro 1 – Categorias de análise

Categoria	Descrição
Estrutura e planejamento	Expõe de que forma a estrutura de cargos e funções do <i>campus</i> influencia a sua gestão administrativa e como o planejamento estratégico da universidade inclui e impacta o desenvolvimento do CPM.
Autonomia e relacionamento	Evidencia qual é o nível de autonomia da gestão administrativa do <i>campus</i> e como se dá o processo de tomada de decisão, além de abordar a questão do relacionamento entre o CPM e o <i>campus</i> sede.
Gestão da crise de COVID-19	Apresenta como a universidade lidou com a crise provocada pela pandemia de COVID-19 e quais os impactos sentidos na gestão administrativa e no ensino.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por fim, como frutos da análise dos dados, desenvolveu-se uma discussão dos resultados obtidos e as considerações finais do trabalho, sustentados pelo referencial teórico da pesquisa e que indicaram recomendações para o modelo de gestão administrativa de universidades *multicampi*, além de sugestões para trabalhos futuros na mesma temática.

4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Esta seção foi organizada em três partes para proporcionar um melhor entendimento dos dados coletados com vistas a responder ao problema de pesquisa. As duas partes iniciais da presente seção trazem uma descrição da organização estrutural da UFU e uma contextualização histórica e descritiva do *campus* Patos de Minas da UFU, além de explicar algumas terminologias relevantes para a compreensão das subseções consecutivas.

A terceira subseção (destinada às entrevistas), organiza, analisa e discute os depoimentos de servidores com alguma experiência em gestão (do CPM e da sede) em relação à gestão administrativa. Por fim, a quarta subseção apresenta e discute os resultados dos questionários aplicados à toda a comunidade universitária do CPM, no intuito de considerar a percepção também dos discentes e dos demais servidores que atuam no *campus* Patos de Minas.

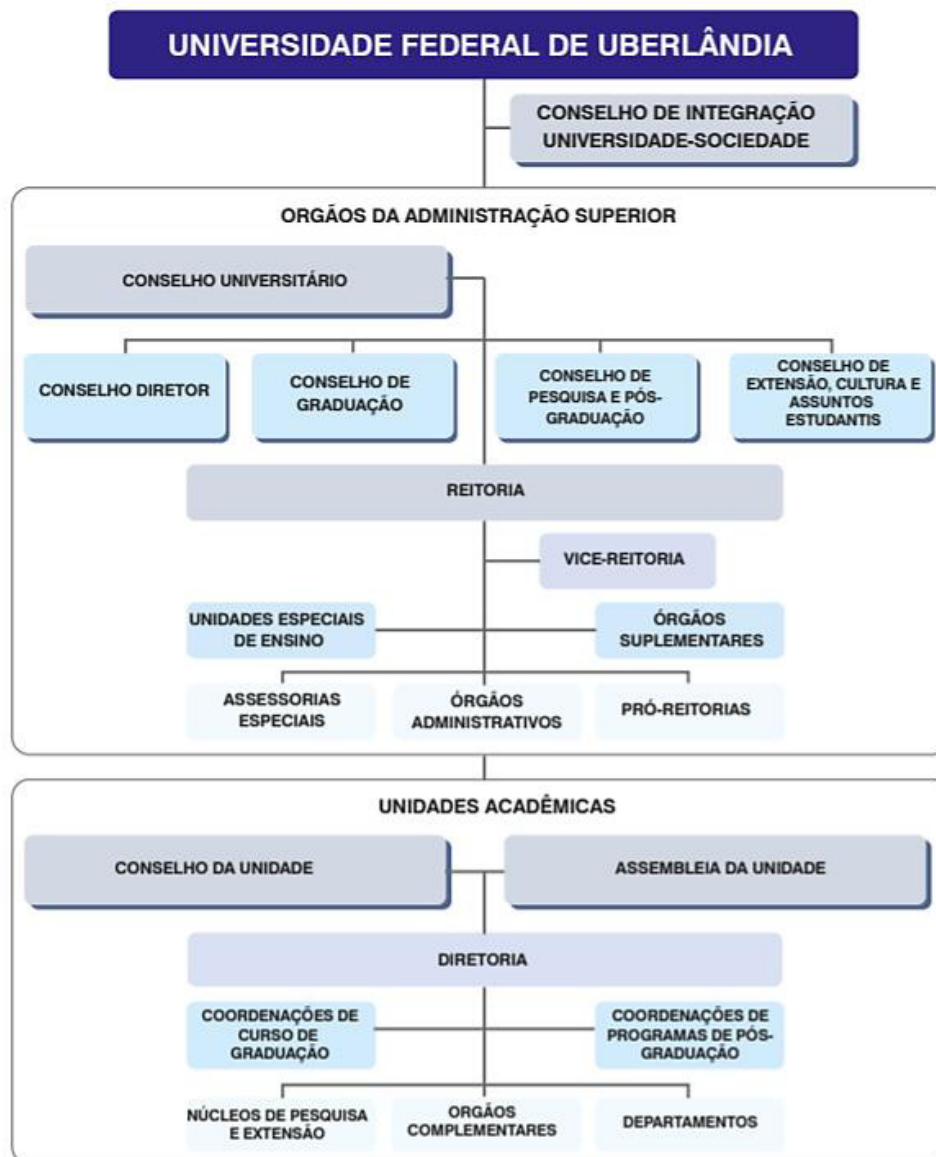
4.1 A estrutura da Universidade Federal de Uberlândia

A Universidade Federal de Uberlândia (ainda com o nome de Universidade de Uberlândia – UnU) foi autorizada a funcionar pelo Decreto-lei n. 762, de 14 de agosto de 1969, e federalizada pela Lei n. 6.532, de 24 de maio de 1978. Atualmente a UFU oferece 67 cursos de bacharelado, 26 cursos de licenciatura, além de 50 programas de pós-graduação, distribuídos em seus sete *campi* (UFU, 2018).

A estrutura organizacional da UFU se divide em dois grandes grupos: as unidades e órgãos administrativos, que compõe a administração superior, como por exemplo: reitoria, pró-reitorias, conselhos superiores, prefeitura universitária, dentre outros; e as Unidades Acadêmicas, responsáveis por executar as atividades essenciais relacionadas ao ensino pesquisa e extensão (UFU, 2012a), conforme demonstrado na Figura 2.

Os órgãos administrativos têm como atribuição central conduzir as atividades de natureza técnico-administrativa a fim de assessorar as atividades acadêmicas e administrativas da universidade, propor convênios, normas, procedimentos e ações e prestar serviços à comunidade interna da UFU (UFU, 2012, art. 25). A administração superior na UFU é composta por cinco conselhos deliberativos: Conselho Universitário (CONSUN), Conselho de Diretor (CONDIR), Conselho de Graduação (CONGRAD), Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (CONPEP) e o Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (CONSEX); além do Conselho de Integração Universidade-Sociedade, de caráter consultivo (UFU, 2012a).

Figura 2 – Estrutura Organizacional da UFU



Fonte: UFU, 2020b, p. 3.

Um ente relevante do organograma da UFU para o presente estudo é a Assessoria Especial, que é “composta por assessores designados pelo Reitor para realizar projetos ou serviços de interesse da UFU” (UFU, 2010c, art. 58). No *campus* Patos de Minas, em 2015, foi designado um a assessor do reitor com a finalidade de auxiliar a reitoria na coordenação administrativa do *campus*, presidindo a Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS), órgão que será amplamente mencionado nas entrevistas.

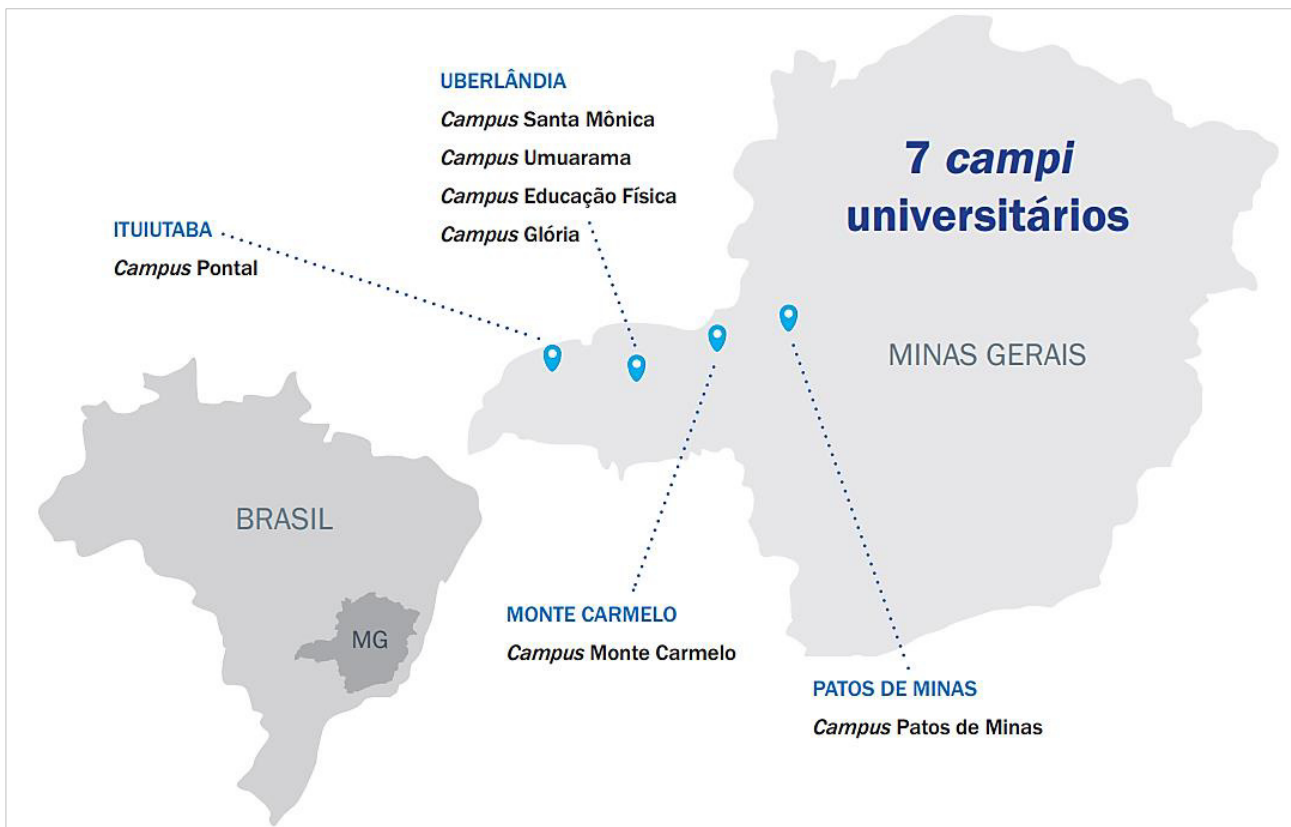
Já a Unidade Acadêmica figura como o órgão básico da universidade, abrangendo as seguintes competências: planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão; planejar a aplicação dos recursos orçamentários que lhe forem alocados e administrar os bens patrimoniais sob sua responsabilidade, dentre outras (UFU, 2012a). Em 2021, a UFU continha trinta

Unidades Acadêmicas, responsáveis pela oferta de todos os cursos de graduação e programas de pós-graduação (UFU, 2016a).

Na UFU há duas classificações de Unidades Acadêmicas, no que concerne à sua funcionalidade: aquelas denominadas mantenedoras, que são as que oferecem os cursos de graduação e os programas de pós-graduação e são responsáveis pela sua gestão administrativa e acadêmica; e também as chamadas Unidades Acadêmicas associadas, que são aquelas que oferecem disciplinas a vários cursos, geralmente relacionadas à formação básica dos discentes, sem ter relação direta com a gestão dos cursos.

Além dessa segmentação em Unidades Acadêmicas, a UFU atua em diferentes localidades, ou *campus*, que, conforme já mencionado, são unidades de ensino que integram a estrutura organizacional da universidade sede e podem se situar tanto na mesma cidade que a sedes quanto em outros centros. A UFU exerce suas atividades em sete *campi*: sendo quatro na cidade de Uberlândia (*campus* Santa Mônica, *campus* Umuarama, *campus* Educação Física e *campus* Glória), um em Ituiutaba, um em Monte Carmelo e um na cidade de Patos de Minas, conforme disposto na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Localização dos *campi* da UFU



Fonte: UFU, 2020a, p. 7.

Apesar da existência de sete *campi* universitários, até o momento da realização da pesquisa (setembro de 2021), tal estrutura *multicampi* não constava formalmente prevista no Estatuto, Regimento Interno ou no Organograma Institucional da UFU, o que traz dificuldades para a gestão administrativa que serão externadas e analisadas nas entrevistas.

A grande maioria das Unidades Acadêmicas existentes na UFU estão instaladas no município de Uberlândia, com exceção de três: a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social (FACES), o Instituto de Ciências Exatas e Naturais do Pontal (ICENP) e o Instituto de Ciências Humanas do Pontal (ICHPO), que ficam localizadas no *campus* Pontal, município de Ituiutaba.

4.2 Breve histórico do *campus* Patos de Minas da UFU

O Conselho Universitário da UFU (CONSUN) aprovou a criação do *campus* Patos de Minas em 7 de maio de 2010 (UFU, 2010a). Após um intenso processo de planejamento, negociação e preparação, ocorrido ao longo do segundo semestre de 2010, para o início do funcionamento do *campus* (resumido na Figura 4, a seguir), apenas três Unidades Acadêmicas manifestaram interesse e foram autorizadas a apresentarem propostas de criação de cursos de graduação no recém-criado *campus* Patos de Minas: Faculdade de Engenharia Química (FEQUI), Faculdade de Engenharia Elétrica (FEELT) e Instituto de Genética e Bioquímica (INGEB).

As atividades acadêmicas iniciaram em 21 de fevereiro de 2011 com a oferta de 30 vagas em cada um dos três cursos de graduação oferecidos: Biotecnologia, Engenharia de Alimentos e Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações (UFU, 2010b).

Figura 4 – Marcos do processo de implantação do *campus* Patos de Minas da UFU



Fonte: UFU, 2012b, p. 1-3.

O Art. 2º da Resolução nº 10/2010 do CONSUN estabelece que “observado o disposto na legislação vigente, enquanto não existir regulamentação específica para *campi* avançados, aplica-se ao *Campus* Patos de Minas todas as normas de organização e funcionamento vigentes na UFU” (UFU, 2010a, art. 2º). Ou seja, o modelo de gestão adotado pela UFU para o CPM foi proposto com o objetivo de reproduzir extensões das Unidades Acadêmicas e dos órgãos administrativos com sede em Uberlândia, replicando os mesmos procedimentos de gestão de bens e de pessoal. Dentre os pressupostos que nortearam este modelo de gestão destacam-se (UFU, 2012b):

- As Unidades Acadêmicas Mantenedoras e as Unidades Acadêmicas Associadas instaladas na sede poderiam exercer, de fato, a sua autoridade sobre os cursos criados fora de sede. Desta

forma, seriam automaticamente transferidos para o *campus* Patos de Minas: a) os procedimentos relativos a recursos humanos (docentes e técnicos); b) os procedimentos relativos a patrimônio, compras, instalação, manutenção de materiais e equipamentos, transporte de pessoal e de itens e demais procedimentos administrativos no âmbito acadêmico.

- A estrutura de apoio existente no *campus* fora de sede seria enxuta e responsável pelas atividades no *campus*. Esta estrutura contempla a função de um Administrador, com formação de nível superior, que se responsabilizaria por todas as atividades cotidianas inerentes a um *campus*. Este Administrador atenderia a demandas da Administração Superior e a demandas das Unidades Acadêmicas, sendo lotado na Prefeitura Universitária.

Em abril de 2012, a Diretoria da FEQUI (juntamente com as Diretorias da Faculdade de Computação, Faculdade de Engenharia Elétrica, do Instituto de Geografia, do Instituto de Ciências Agrárias e do Instituto de Genética e Bioquímica), encaminhou um relatório ao presidente da Comissão de Implantação de Novos *Campi* trazendo uma análise sobre o modelo de implantação e de gestão dos *campi* Patos de Minas e Monte Carmelo.

Como vantagens desse modelo de gestão adotado no CPM, o relatório salientou que as Unidades Acadêmicas, responsáveis pela oferta dos cursos em Patos de Minas, já ofertavam cursos consolidados e de excelência reconhecida no *campus* sede. Portanto, elas teriam experiência e competência para implantar novos cursos numa situação nova para todos (UFU, 2012b). Além disso, a estrutura administrativa da sede já detinha rotinas estabelecidas e sua reprodução em um *campus* fora de sede seria facilitada.

Entretanto, o relatório indicou as seguintes desvantagens: a atribuição de responsabilidades e competências não estava completamente estabelecida. Desta forma, não havia um comando único e a participação de vários órgãos e administradores (Prefeitura Universitária, Administrador do CPM, Diretorias das Unidades Acadêmicas Mantenedoras, etc.), apesar de necessária para a instalação do *campus*, muitas vezes resultaria em informações desencontradas e conflitantes (UFU, 2012b).

Outra desvantagem apontada no relatório é que o contato entre servidores que atuam no CPM e os servidores que atuam na sede era muito esporádico, muitas vezes se resumindo à apresentação quando da posse do servidor. Aparentemente, em muitas Unidades Acadêmicas não havia um contato efetivo entre a Diretoria e os servidores a ela vinculados, o que levava o servidor a não se sentir integrado à estrutura acadêmica e administrativa da UFU.

Como ações de aperfeiçoamento do modelo, foi elaborado um plano de ação que envolvia, a curto prazo: a realocação de servidores (docentes e técnicos-administrativos), adequação da

infraestrutura física e questões relativas aos recursos financeiros. Foram concebidas também algumas ações a médio prazo, dentre elas: a proposição de um modelo de gestão específico para o *campus* avançado (com um organograma funcional e uma nova distribuição de atribuições e competências), distinto do modelo adotado na sede, e adequações nas edificações licitadas para atender às especificidades dos cursos.

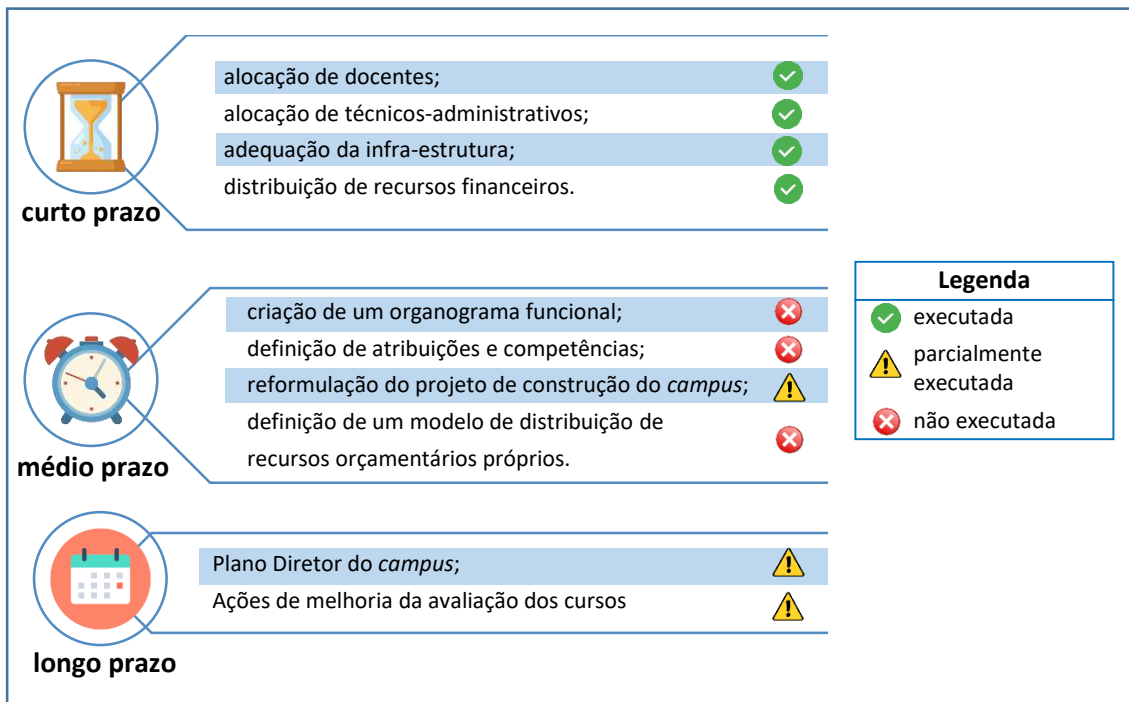
Cabe sublinhar a proposição da figura da “Diretoria de *campus* avançados” no organograma funcional, órgão suplementar da Reitoria que seria responsável por estabelecer uma assessoria às Unidades Acadêmicas que ofertam disciplinas nos cursos dos *campi* fora de sede, além de servir como um canal direto com a Reitoria, formalizando uma administração colegiada, com a participação dos diversos setores envolvidos.

Por fim, o relatório enviado indicou também ações de longo prazo, considerando que a edificação própria do CPM já estaria construída e que as questões básicas necessárias ao pleno funcionamento do *campus* (logística de transporte, manutenção, segurança patrimonial, transporte de docentes entre *campi*, limpeza, restaurante, etc.) já estariam resolvidas. Dentre essas ações, para permitir a correta ocupação dos espaços e permitir a expansão desejada do *campus* fora de sede, destacou-se a importância de elaborar e aprovar um Plano Diretor do *campus* que defina diretrizes e critérios para novas construções. Além disso, salientou a necessidade do fomento de ações que levem à melhoria da avaliação dos cursos ofertados.

Ao longo dos últimos 8 anos (de 2012 a 2020), algumas das ações indicadas no relatório foram executadas, particularmente as mais emergenciais, de execução a curto prazo. Nenhuma das proposições de médio prazo foram totalmente implementadas, mesmo porque envolvem uma ampla e complexa revisão do estatuto e do regimento geral da universidade, conforme ilustrado na Figura 5, a seguir.

Uma das recomendações de longo prazo, a elaboração do Plano Diretor do *campus*, foi iniciada em 2016 com a criação de um Grupo de Trabalho Técnico do Plano Diretor (GTTPD) e contou com uma ampla participação da comunidade universitária. A proposta do Plano Diretor e Projeto Urbanístico foi finalizada em dezembro de 2017, mas ainda não foi formalmente apreciada pelo Conselho Universitário da UFU.

Figura 5 – Situação das ações propostas



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Um capítulo importante da história do *campus* Patos de Minas da UFU é a construção do seu prédio próprio. Desde a aceitação do terreno, doado em setembro de 2010, para a implantação do CPM, diversos impedimentos e entraves de ordem política, jurídica e orçamentária impediram a concretização da obra.

Dentre os diversos percalços enfrentados, lista-se: suspeitas de irregularidades no processo de escolha do terreno, disputas de grupos políticos locais, desistência de contratos por parte de empreiteiras, escassez de recursos financeiros, dentre outros (REITOR, 2020). Fato é que, desde o início do seu funcionamento, em 2011, o *campus* Patos de Minas permanece utilizando espaços locados pela UFU em outras instituições de ensino superior da cidade ou cedidos pela prefeitura (TEDESCHI, 2019).

Desde 2017, o *campus* passou a oferecer dois programas de pós-graduação a nível de Mestrado Acadêmico: Biotecnologia (vinculado ao IBTEC) e Engenharia de Alimentos (vinculado à FEQUI). E em 2021, o *campus* Patos de Minas da UFU contava com um quadro de 41 servidores técnicos-administrativos e 51 docentes efetivos. Além dos três cursos de graduação, que estão vinculados a três Unidades Acadêmicas distintas: Instituto de Biotecnologia (IBTEC), Faculdade de Engenharia Química (FEQUI) e Faculdade de Engenharia Elétrica (FEELT).

Há no *campus* Patos de Minas servidores lotados nos seguintes órgãos administrativos do organograma da UFU: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Assistência

Estudantil (PROAE), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), além da Prefeitura Universitária (PREFE), do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC) e da Biblioteca Setorial Patos de Minas (BSPAT). As únicas Pró-Reitorias que não tem servidores lotados no CPM são: a de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP) e a de Planejamento e Administração (PROPLAD).

Desde 2015, no intuito de aprimorar a administração dos *campi* fora de sede da UFU, foram criadas as Comissões de Assessoramento à Administração Superior da UFU (CAAS), no *campus* Patos de Minas e no *campus* Monte Carmelo. À CAAS compete:

- V. propor mudanças ou novas rotinas administrativas desenvolvidas pela Administração Superior da UFU, para adequar às necessidades do *Campus*;
- VI. receber da comunidade acadêmica do *Campus* Patos de Minas as demandas de necessidades coletivas para melhorar o funcionamento do *Campus*;
- VII. criar os mecanismos de diálogo com a comunidade acadêmica local, para definir prioridades e propostas de soluções para o bom funcionamento do *Campus*;
- VIII. acompanhar e avaliar as políticas, metas e trabalhos administrativos que são desenvolvidos no *Campus* Patos de Minas (UFU, 2017a, art. 3º).

A CAAS de cada *campus* era composta por: um presidente, indicado pelo reitor; um representante de cada pró-reitoria (PROGRAD, PROEXC, PROPP, PROPLAD, PROGEP e PROAE); um representante de cada órgão administrativo (PREFE, CTIC, BSPAT); cinco representantes docentes, sendo um de cada Unidade Acadêmica mantenedora (FEQUI, IBTEC e FEELT) e dois das Unidades Acadêmicas associadas (Faculdade de Matemática, Instituto de Química, Instituto de Física, Faculdade de Gestão e Negócios, Faculdade de Computação); dois representantes do corpo técnico-administrativo e dois representantes dos discentes, sendo um da graduação e outro da pós-graduação (UFU, 2017a).

4.3 Entrevistas

Foram entrevistados nove servidores da Universidade Federal de Uberlândia, sendo quatro do sexo masculino e cinco do sexo feminino. O tempo médio de vínculo dos entrevistados com a instituição é de 13 anos (variando de 8 a 38 anos) e em relação à experiência com atividades relacionadas à gestão, o tempo médio declarado foi de 9 anos (variando de 3 a 30 anos). Dentre as experiências administrativas vivenciadas pelos entrevistados destacam-se: assessoria da reitoria, pró-reitoria, diretoria de Unidade Acadêmica, coordenação de curso de graduação e de programa de pós-graduação, membro de colegiados e conselhos superiores, dentre outras.

A partir dos dados coletados nas nove entrevistas realizadas e, com base nos preceitos metodológicos da análise de conteúdo de Bardin (2011) já expostos, foram criadas três categorias de análise, cada uma com os seus respectivos temas, dispostos no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Temas analisados

Categoria	Temas
1. Estrutura e planejamento	a) Dependência financeira; b) Estrutura; c) Prédio do <i>campus</i> ; d) Centralização; e) Comissão de Assessoramento à Administração Superior; f) Distribuição de cargos; g) Planejamento estratégico.
2. Autonomia e relacionamento	a) Autonomia e tomada de decisão; b) Representação do <i>campus</i> nos conselhos; c) Relacionamento com o <i>campus</i> sede;
3. Gestão da crise de COVID-19	a) Impactos na gestão administrativa; b) Impactos no ensino.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise do conteúdo das entrevistas transcritas e no intuito de responder ao problema de pesquisa, sintetizou-se no Quadro 3, os principais aspectos positivos e negativos observados na gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU, organizados em cada categoria de análise.

Em linhas gerais, na categoria “Estrutura e planejamento”, os destaques negativos se concentraram nos seguintes quesitos: a falta de prédio próprio que diminui o sentimento de identidade institucional, a elevada centralização da gestão administrativa, uma distribuição inapropriada de cargos e falhas na execução dos planos a médio e longo prazo. Já como aspectos positivos destaca-se a Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS) que tem se mostrado como um importante e efetivo canal de diálogo entre a gestão local do *campus* e a administração superior da universidade.

Já em relação a “Autonomia e relacionamento”, apesar dos entrevistados considerarem que o relacionamento entre a sede e o CPM é boa, os aspectos negativos foram preponderantes e envolvem: baixa autonomia administrativa, pouca representatividade nos conselhos superiores, administração superior pouco flexível a mudanças.

Quadro 3 – Aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do CPM

Categoria	Aspectos positivos	Aspectos negativos	
Estrutura e planejamento	Ligação com a sede alivia a carga administrativa e favorece o desenvolvimento do <i>campus</i>	Forte dependência orçamentária	
	Comissão de Assessoramento à Administração Superior: espaço democrático para dialogar	Muitas Unidades Acadêmicas que dificulta a gestão	
			Sem fonte de recurso específica para o <i>campus</i>
			Estrutura distante dos discentes
			Falta do prédio próprio
			Baixa identidade institucional
			Estrutura muito centralizada
			Ausência da estrutura administrativa superior no <i>campus</i>
			Poucas pessoas para muitos cargos
Distribuição de cargos injusta			
Falha na execução do planejamento			
Autonomia e relacionamento	Boa comunicação entre os gestores da sede e os servidores do <i>campus</i> .	Baixa autonomia	
	Bom relacionamento entre o <i>campus</i> sede e CPM	Lentidão para a resolução de problemas administrativos	
			Conselhos superiores muito populosos, dificultando o consenso
			Baixa representatividade nos conselhos superiores
			O CPM não existe na estrutura formal
			O CPM é tratado como “periferia” da universidade
Gestão pouco aberta à mudanças			
Gestão da crise de COVID-19	Otimização dos processos administrativos	Desgaste da imagem institucional da universidade pública federal frente à sociedade	
	Flexibilização de regras	Aumento da evasão escolar	
	Facilitou a participação dos membros do CPM nas reuniões dos conselhos superiores	Corte de bolsas de pesquisa científica	
	Utilização mais racional dos recursos financeiros		
	Economia de recursos gastos com diárias, passagens e viagens		

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na terceira categoria “Gestão da crise de COVID-19” observou-se alguns aspectos positivos na forma como a administração superior lidou com a pandemia, tais como: a utilização mais racional dos recursos financeiros em um cenário de orçamento limitado, flexibilização de algumas regras para

permitir, por exemplo, o ensino remoto e a otimização dos processos administrativos. Entretanto, a pandemia gerou um sério desgaste na imagem institucional da universidade, aumento da evasão entre os discentes, prejuízos à pesquisa com os cortes orçamentários, dentre outros.

Nas próximas subseções apresenta-se uma análise detalhada de cada uma das categorias, buscando identificar elementos que qualifiquem a gestão administrativa empregada no CPM a partir dos modelos teóricos apresentados no referencial teórico e das falas dos entrevistados.

4.3.1. Estrutura e planejamento

A primeira categoria de análise, denominada “Estrutura e planejamento” apresenta de que forma a estrutura de cargos e funções do CPM influenciam a sua gestão administrativa e como o planejamento da universidade inclui o *campus* Patos de Minas. A seguir apresenta-se uma discussão sobre as sete temáticas abordadas pelos entrevistados e identificadas durante a análise dos dados.

a) Dependência financeira

Sobre a dependência financeira, notou-se uma opinião quase que unânime (oito dos nove entrevistados), nas respostas coletadas advinda de como é estruturado o CPM, com os cursos de graduação e programas de pós-graduação vinculados às Unidades Acadêmicas mantenedoras sediadas em Uberlândia. Essa percepção é ilustrada na seguinte fala:

Essas unidades mantenedoras no início, elas recebiam recursos e destinavam para o próprio curso ao qual eram vinculadas e [...] grande parte desse recurso que vem para o *campus* vem dessa forma até hoje. **Porque o *campus* não tem uma independência orçamentária** (E1, grifo do autor).

Ou seja, a grande maioria do recurso financeiro disponível para o CPM é integralmente dependente das Unidades Acadêmicas mantenedoras (e Unidades Administrativas) e de como os seus respectivos gestores planejam e priorizam os custos e os investimentos para o *campus* fora de sede, conforme destacado nas seguintes verbalizações: “A Unidade Acadêmica é a estrutura básica de gestão dentro da UFU. [...] **uma menor quantidade de Unidades Acadêmicas facilitaria demais a gestão**” (E2, grifo do autor) e “Não temos uma fonte ou uma destinação de recurso específica para o *campus*. Elas estão vinculadas às Unidades Acadêmicas ou às unidades administrativas” (E4).

Aqui se observa uma característica marcante do modelo burocrático, em que a centralização administrativa tem reflexos também na distribuição dos recursos financeiros. Entretanto, outros entrevistados indicaram também elementos do modelo político na distribuição de recursos, “**Quando**

você ‘chora’, você consegue a verba. Os *campi* têm que ter mais independência. A ideia é ter uma estrutura de reitoria e ter um orçamento de *campus*” (E3, grifo do autor) e ainda:

“Cada Unidade Acadêmica tem a sua matriz orçamentária, o valor ali disponibilizado durante o ano, para atender todas as suas demandas. **O gestor tem que balizar e conversar com todos** o que é prioridade 1, prioridade 2, prioridade 3 e ir atendendo o pessoal na medida do possível” (E8, grifo do autor).

Isto é, apesar da forte centralização orçamentária, existe uma relativa abertura na instituição que permite aos administrados a possibilidade de negociar, de influenciar ou interferir nas decisões relacionadas à distribuição de recursos, elementos característicos do modelo político de administração, segundo Baldrige *et al.* (1977).

b) Estrutura

Ao serem questionados sobre a estrutura do CPM, houve uma polarização de opiniões dos entrevistados em dois grupos: os que aquiescem com a atual estrutura (dois entrevistados), a considerando proveitosa e aqueles que consideram que a estrutura atual não atende de forma plena às necessidades do *campus* (sete entrevistados).

Um dos membros do grupo que considera a estrutura atual do *campus* positiva, formado por dois servidores lotados em Uberlândia, considera que “a interação que os três cursos têm entre si no *campus* de Patos de Minas tem funcionado bem... eu não mexeria nisso não, não mudaria não, pelo menos por enquanto” (E8). O outro entrevistado que defendeu a estrutura do CPM apresentou também outros argumentos:

É bastante confortável a ligação com a sede, porque fortalece a união. **Esses campi fora de sede, eles conseguem ter desenvoltura sem ter uma carga administrativa tão pesada**, como uma universidade propriamente dita. **Porque você já tem uma estrutura dorsal pronta.** O modelo adotado em Patos de Minas foi um modelo em que os cursos adquiriram estrutura, digamos assim, eles **conseguiram se consolidar mais rapidamente** (E7, grifo do autor).

Por outro lado, sete dos nove entrevistados apontaram que a estrutura adotada no *campus* não é a ideal e não atende às demandas da comunidade local do CPM, o que, segundo Araújo (2018) é um ponto muito relevante para o sucesso da gestão administrativa das universidades *multicampi*. Este ponto de vista pode ser sintetizado no seguinte depoimento emitido pelo entrevistado E2:

O *campus*, ele tem uma estrutura, que é uma estrutura administrativa, que é associada à prefeitura de *campus*. Só que problemas administrativos internos do curso quem resolve é Uberlândia. **Nós temos que repensar a estrutura para atender aos resultados.** Eu vejo que quanto mais próximo a estrutura estiver desse aluno, melhor é o resultado. **Quanto mais a estrutura tiver de poder, autonomia e autoridade para resolver o problema do estudante, melhor é o resultado** (E2, grifo do autor).

Neste sentido, foram aventadas duas alternativas para a estrutura do CPM: a primeira, de se tornar uma Unidade Acadêmica, no afã de se alcançar uma maior autonomia, ou seja, não ficar “tão presos às decisões das Unidades Acadêmicas mantenedoras e associadas” (E4); já a segunda alternativa envolve uma mudança mais profunda, segundo a qual a UFU deveria abandonar a estruturação em Unidades Acadêmicas e retornar ao formato organizacional do início da sua história, os centros técnicos estratificadas pelas grandes áreas do conhecimento. Segundo E5, o modelo de “Unidades Acadêmicas separadas” gera uma espécie de competição que prejudica ou inibe o seu crescimento.

Independente das alternativas, é de consenso entre os que discordam da atual estrutura do CPM a necessidade de uma maior autonomia para o *campus*. O posicionamento de E4 endossa esse clamor ao declarar: “Me incomoda bastante o fato de tudo, ou 90% das questões, terem que ser resolvidas por um diretor, que está em Uberlândia, que não conhece a nossa realidade, ou por um pró-reitor que nunca veio aqui” (E4).

c) Prédio do *campus*

Outro tema muito lembrado durante as entrevistas foi o fato do CPM ainda não ter o seu prédio próprio mesmo após dez anos desde a sua criação. Segundo os entrevistados o prejuízo central que a falta de ter a sua própria “casa” acarreta é a ausência de uma identidade institucional. Neste sentido, destaca-se a declaração do entrevistado E9:

Acho que Patos de Minas é injustiçado pela construção do prédio. A UFU aí é pulverizada, fica inquilina de uma outra universidade, acho que isso é um prejuízo muito grande. **Precisa ter prédio próprio, precisa ter o local de trabalho, dos servidores, dos professores, dos alunos, para que se tenha uma identidade da UFU em Patos.** Eu acho que a UFU ainda não tem a identidade (E9, grifo do autor).

Em 2021, a UFU utilizava um total de quatro prédios na cidade de Patos de Minas com uma distância média de dois quilômetros entre si que não são do próprio CPM, mas alugados e cedidos pela prefeitura ou por outras universidades. Caso o *campus* tivesse sua própria sede, por certo, haveria benefícios, como: economia em aluguéis de prédios de terceiros, centralização das atividades

acadêmicas facilitando o deslocamento de servidores e discentes, maior visibilidade para a instituição, dentre outras. Entretanto, a questão da identidade institucional é um ponto central, pois sem ela “você não consegue potencializar outras coisas” (E2).

Segundo Corley et al. (2006), conceitualmente a identidade organizacional circunda o entendimento de uma coletividade compartilhada construída pela relação dialética entre o universo coletivo compartilhado e as cognições individuais socialmente construídas. No caso em estudo, os servidores do CPM trabalham em quatro logradouros distintos, sendo que nenhum deles é de propriedade da instituição, o que dificulta sobremaneira o desenvolvimento de uma identidade organizacional robusta, pois não há o compartilhamento do espaço coletivo.

d) Centralização

O desejo de se ter uma gestão mais descentralizada do *campus* Patos de Minas da UFU foi defendida por cinco dos seis entrevistados lotados no CPM e também por um dos entrevistados lotados no *campus* sede. As declarações dos entrevistados E4 e E5 condensam essa posição:

Eu acho que **quanto mais você centraliza decisões**, quanto mais você tem intermediários entre quem decide e o destinatário, **mais as coisas se perdem, mais elas demoram e tornam o trabalho público ainda mais burocrático do que ele já é**. Eu ainda vejo a gestão da UFU, como sendo muito centralizada e, de fato, não concordo com isso (E4, grifo do autor).

Eu acho que **realmente tem que ser é descentralizado**. Os processos estão errados, estão invertidos, eles têm que rever. Essa centralização aí é burra, por isso que eu falo que a administração pública é burra (E5, grifo do autor).

Como contraponto, dois gestores que atuam no *campus* sede enxergam aspectos positivos na gestão administrativa mais centralizada, argumentando que a centralização “facilita muito a administração, tanto a nível local quanto a administração direta da universidade como um todo” (E7).

Houve também expressões de conciliação entre essas duas posturas antagônicas, como, por exemplo, o testemunho do entrevistado E6: “Muitas vezes eu vejo uma **postura de conveniência na descentralização**, assim, de algum serviço, sabe? Quando convém, eles descentralizam mesmo e quando não convém, eles já resolvem tudo por lá, sabe?” (E6, grifo do autor). Reforçando esta percepção, evidencia-se o argumento exposto por E2:

Então, a pergunta é: para onde a UFU quer ir? Ou para onde o *campus* quer ir? E daí essa discussão tem que ser flexível, porque para cada região, uma estratégia diferente, né? **A estrutura tem que se adequar**. Eu vejo que **o campus aqui de Patos poderia funcionar muito bem ou centralizado ou descentralizado, desde que se estruturasse melhor, se pensasse melhor a estratégia que se quer** (E2, grifo do autor).

Para Beyer e Lodahal (1976, p. 109) a “centralização da autoridade e a tomada de decisão burocrática seria tão eficiente e eficaz para as universidades como para outras organizações com ambiente e tecnologias estáveis”, uma vez que o movimento contrário (de descentralização) fragmenta as decisões em várias etapas, o que pode promover uma ineficiência organizacional.

Por sua vez, Mintzberg (2003) defende que a universidade deve sim ser burocrática, mas não centralizada, uma vez que, apesar do conhecimento transmitido na academia ser estável, ele também é muito diverso, muito plural, o que inviabiliza uma postura centralizada por parte dos administradores.

Convém retomar o pensamento de Scharmer (2010) que, por sua vez, argumenta que a adoção de um modelo organizacional mais descentralizado é um movimento evolutivo e necessário, mas que não se aplica a toda e qualquer organização, especialmente às organizações públicas. Segundo o autor, as especificidades presentes em cada organização, como por exemplo, as exigências impostas pelo ambiente em que estão inseridas, como nos órgãos públicos, tendem a limitar essa evolução.

Observa-se, portanto, a presença de outros elementos do modelo burocrático na gestão do CPM, de forma análoga ao que fora expressado na temática da dependência financeira. A opção por um modelo administrativo centralizado no *campus* sede foi uma estratégia adotada pela administração superior à época da concepção do CPM – um cenário repleto de incertezas, em meio a um processo de expansão inédito para a instituição. Entretanto, na opinião de seis gestores entrevistados, esta característica centralizada da gestão não se apresenta mais como profícua.

e) Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS)

Criada em 2015, a Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS) tem, dentre outras competências, a atribuição de receber as demandas coletivas da comunidade acadêmica do CPM, criar mecanismos de diálogo com a administração superior e propor mudanças ou adequações em benefício do *campus* (UFU, 2017a). Vários entrevistados fizeram menção a essa comissão de forma espontânea durante as entrevistas, a maioria de forma positiva. Dentre os depoimentos emitidos, sublinha-se o seguinte:

A CAAS foi criada não para forçar, mas para burocratizar a reitoria de negar algumas coisas. Porque a partir do momento que passa num conselho de campus, que não é só o assessor do reitor, são um grupo de pessoas, a reitoria tem que ouvir diferentemente (E3, grifo do autor).

Segundo E1, a CAAS representa um espaço de discussão democrático das demandas e anseios dos servidores lotados no CPM, evitando que as decisões sejam tomadas de forma monocrática, sem sequer considerar a posição daqueles que serão afetados por elas. O entrevistado E6 complementa essa visão ao afirmar que “a maior conquista que a gente teve foi a presença do assessor do reitor no *campus*, que preside a CAAS. Apesar de não ter autonomia sobre as pró-reitorias, ele caminha muito bem com os pró-reitores e **consegue chegar num consenso**” (E6, grifo do autor).

O entrevistado E4 trouxe uma opinião um pouco distinta sobre a CAAS, ao afirmar que a comissão se limita “a discutir problemas pontuais e que **efetivamente não impactam em absolutamente nada na posição da gestão**. Às vezes só acelera o serviço, uma demanda, um espaço, uma coisa muito local, sabe? É uma decisão que fica ali” (E4, grifo do autor).

A CAAS figura, portanto, como um elemento expressivo do modelo político de administração pública com traços do modelo colegiado, por se tratar de uma comissão que precisa buscar o consenso entre os seus membros. Apesar de não ser um órgão deliberativo³ na estrutura institucional, a comissão se apresenta como um espaço democrático que permite a discussão, a formação de alianças e a manifestação do poder da coletividade que influencia a tomada de decisão por parte autoridades formalmente constituídas (BALDRIDGE *et al.*, 1977).

f) Distribuição de cargos

Ao serem abordados sobre o organograma do *campus* Patos de Minas e a sua conseqüente distribuição de cargos e funções, oito dos nove entrevistados manifestaram algum tipo de descontentamento, particularmente em relação à ausência de uma estrutura formalmente constituída da administração superior no *campus*:

[...] a gente precisa de criar essa estrutura administrativa aqui e para isso precisaria da parte administrativa das pró-reitorias que a gente não tem, **a gente tem a parte técnica, a parte administrativa a gente não tem** (E1, grifo do autor).

A gente não tem uma estrutura de reitoria no *campus*. Patos, hoje, ele é totalmente dependente. Ele tem, totalmente, sua reitoria vinculada a Uberlândia. E é tudo por telefone. **A gente tem, na verdade, poucas pessoas para ocupar muitos cargos** (E3, grifo do autor).

Foi levantada pelos entrevistados E4 e E5 a necessidade de se criar o cargo de Diretor Administrativo do CPM, principalmente como estratégia para melhorar a representatividade do

³ Existem na administração pública órgãos administrativos de duas naturezas: os órgãos deliberativos, que participam diretamente do processo de tomada de decisão, e os órgãos consultivos, que atuam assessorando a administração no processo de tomada de decisão (SERAPONI e ROMANÍ, 2006).

campus nos conselhos superiores, uma vez que o assessor do reitor participa somente como convidado desses conselhos. Vale lembrar aqui, que a proposição do cargo de Diretor Administrativo para os *campi* fora de sede já tinha sido feita em 2012 pela Comissão de Implantação de Novos *Campi*, mas não foi levada adiante pela administração superior até o momento da presente pesquisa (agosto de 2021).

Outra sugestão interessante para a distribuição de cargos do CPM foi exposta pelo entrevistado E2:

Se existisse uma secretaria geral, eu poderia ter atendimento durante um tempo muito maior, com muito mais folga, com muito mais tranquilidade, com menos, sabe? E eu poderia **agregar outras atividades**. [...] **Tudo que fosse multidisciplinar, o pluri, eu acho que o *campus* tende a ganhar e os profissionais tendem a ganhar e tendem a crescer**, né? Eu acho que isso eleva o conhecimento, a autoestima e tudo (E2, grifo do autor).

Já o entrevistado E9 apontou que desde a concepção do CPM, a distribuição de cargos e funções não foi feita de forma apropriada:

Eu acho que o *campus* de Patos de Minas e de Monte Carmelo, ficaram prejudicados na contagem dos cargos, das funções, tanto pra diretorias, quanto as Funções Gratificadas, porque aí, vocês já foram criados no período em que a crise já estava instalada... o dinheiro já estava em queda, né? **Eu acho que é injusta distribuição, ela não é bem calculada e ela prejudica o *campus***. Eu acho que ela prejudica os *campi* que são fora de sede porque **o pessoal perde autonomia de tomar decisões administrativas, porque isso está centralizado** e ninguém tem o controle disso (E9, grifo do autor).

Apesar das sugestões e opiniões diversificadas emitidas pelos entrevistados, nota-se um ponto em comum nas falas dos mesmos: a atual distribuição de cargos e funções do *campus* não corresponde à necessidade da comunidade acadêmica e a administração superior tem se mostrado um tanto quanto inerte ou, no mínimo, passiva a discutir, desenvolver e implementar mudanças.

Essa postura revela o forte apego da administração superior ao modelo burocrático de se administrar o bem público, com uma hierarquia claramente estabelecida, uma definição rígida dos objetivos e funções dos cargos e uma submissão inflexível à norma, que desestimula a crítica, a reavaliação e adaptação da gestão administrativa em favor dos administrados.

g) Planejamento Estratégico

O instrumento mais amplo de planejamento da UFU é o Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE), que se constitui como um documento de grande relevância para a gestão e o desenvolvimento da instituição e contempla tanto o Projeto Pedagógico Institucional

(PPI) quanto o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), conforme exigido pela a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004.

O primeiro PIDE da UFU começou a ser concebido em 2005 e, devido à sua complexidade e abrangência, entrou em vigor somente em 2008 com validade até 2012. Entretanto, em 2010 o PIDE foi revisado e passou a ser executado com periodicidade de 5 anos. Desde então, já foram publicadas três edições: 2008-2012, 2010-2015 e 2016-2021 (UFU, 2016b).

Conforme consta no Apêndice B, uma das questões propostas aos entrevistados envolvia a questão do planejamento estratégico da universidade para o *campus* Patos de Minas. Como resposta, a maioria dos participantes da pesquisa afirmou que o planejamento existe, mas não está sendo executado a contento por razões variadas. Merece destaque a fala do entrevistado E9, que apontou uma explicação central para a temática:

A universidade pública federal não tem tradição de planejamento. Em 2013 a PROPLAD começou a desenhar o PIDE por uma obrigação da CGU (Controladoria-Geral da União). O PIDE proposto lá de 2013 até 2016 foi um PIDE ilusório: avaliando **hoje muitas das proposições do PIDE não foram executadas**. O grande problema que eu vejo é que **nós, dá universidade pública, somos ruins para planejar e somos ruins para executar o planejamento**, quando o planejamento é feito, tá? Faz parte da gestão pública (E9, grifo do autor).

Outros três entrevistados indicaram a falta de recursos financeiros como principal justificativa para o não cumprimento das metas do PIDE, como pode ser evidenciado no seguinte discurso:

Existe um planejamento. **Agora ele não está sendo executado por diversos fatores, né? Um deles, que é o principal, é a questão do orçamento.** Apesar de ter seu planejamento, não houve nenhuma reunião de acompanhamento. Então, tem sido mais “para inglês ver”, entende? Ou para fazer relatório. Agora **para eu conseguir atender a necessidade do campus aqui de Patos**, de crescer e desenvolver, **a estrutura tem que seguir a estratégia** (E2, grifo do autor).

A declaração do entrevistado E9, além de endossar a falta de habilidade dos gestores das universidades federais em conduzir um planejamento estratégico de forma eficaz, aprofunda uma crítica anterior: a de que a estrutura da instituição não está adequada aos seus propósitos, ao que se tem planejado para o *campus* em estudo.

Um dos entrevistados, entretanto, fez uma declaração mais conciliadora sobre o PIDE, mas que corrobora essa hipótese de desarmonia entre a estrutura do CPM e a estratégia, além de constituir uma crítica à descentralização:

Não digo que o PIDE não tem sido proveitoso, tem sido pulverizado. Muitos planos ficam voltados para as Unidades Acadêmicas às quais os cursos daqui são vinculados, o que

pulveriza as questões administrativas. Como é muito pulverizado, às vezes fica difícil estabelecer um plano de ação, plano de metas... fica muito solto (E1, grifo do autor).

Segundo Mintzberg *et al.* (2006) esse desajuste entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional prejudica o desempenho e o crescimento das organizações, gerando uma relativa inércia, centralização de autoridade, uso ineficiente de recursos financeiros, dentre outros prejuízos. No entanto, é conveniente registrar a ressalva apontada por Roberts (2005), segundo a qual, a dinâmica da estrutura organizacional é mais lenta do que a do planejamento estratégico, ou seja, promover alterações na estrutura, nas convicções pessoais e coletivas é mais complexo e cadenciado do que ajustar uma estratégia.

Antes de avançar para a próxima subseção, a fim de facilitar a compreensão da qualificação da gestão administrativa do *campus* em estudo, registrou-se no Quadro 4, um compêndio dos elementos observados nesta categoria de análise comparando-se as temáticas elencadas em face aos modelos de administração pública das universidades.

Quadro 4 – Características da gestão na categoria “Estrutura e planejamento”

Temática	Modelos de Administração Pública no contexto das universidades			
	Burocrático	Político	Colegiado	Anarquia Organizada
Dependência financeira	X	X	-	-
Estrutura	X	-	-	-
Prédio do <i>campus</i>	X	-	-	-
Centralização	X	-	-	-
CAAS	-	X	X	-
Distribuição de cargos	X	-	-	-
Planejamento estratégico	X	-	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Em linhas gerais, a partir da análise das entrevistas, observou-se que o modelo de administração pública mais preponderante na categoria de análise “Estrutura e planejamento” é o burocrático em coexistência com alguns elementos do modelo político e colegiado.

4.3.2. Autonomia e relacionamento

Compreender de que forma se dá o relacionamento entre o *campus* Patos de Minas e o *campus* sede da UFU é um dos objetivos da categoria de análise “Autonomia e relacionamento”, além de

avaliar também com mais profundidade qual é o nível de autonomia do CPM e como se desenvolve o processo de tomada de decisão. As três temáticas (Autonomia e tomada de decisão, Representação do *campus* nos conselhos e Relacionamento com o *campus* sede), identificadas durante a exploração do material coletado na transcrição das entrevistas, serão examinadas a seguir.

a) Autonomia e tomada de decisão

Dentre os entrevistados que estão lotados no *campus* Patos de Minas houve uma percepção praticamente linear sobre a autonomia do CPM em relação ao *campus* sede: a de que existe uma certa autonomia mas há muito espaço para o seu aprimoramento.

O entrevistado E6, por exemplo, afirmou que para as atividades cotidianas, operacionais, há uma autonomia considerável, mas que as “questões macro” são todas definidas na sede, o que, segundo E6, deixa o CPM refém de cada gestão superior e do que ela pensa sobre o *campus*. Esse pensamento foi compartilhado também por E9, gestor lotado no *campus* sede, que afirmou:

Eu gosto da autonomia, **concordo com a autonomia**, mas a minha preocupação é como que se faz isso. **Talvez isso precisaria ser aprovado, um plano gestor de verbas para os *campus***, se for o caso de torná-lo autônomo, precisa ser uma resolução aprovada em conselho universitário, pra depois o cara não recuar, tá? **Porque se ficar à custa dos gestores, uma hora dá problema** (E9, grifo do autor).

Apesar de defender a importância da autonomia para os *campi* fora de sede, E9 ressaltou que autonomia em demasia pode gerar uma certa “rebeldia”. Para exemplificar a sua declaração, o entrevistado lembrou da postura um tanto quanto indiferente dos servidores do *campus* Pontal, em Ituiutaba (que possui três Unidades Acadêmicas locais e, portanto, uma maior autonomia administrativa) em relação a Uberlândia. Segundo E9, “**não tem muito vínculo**, parece que é outra universidade, ou que eles estão vivendo lá um mundo que não está na estrutura da UFU” (E9, grifo do autor).

Um outro exemplo desse desejo por uma maior autonomia para o *campus* fora de sede é demonstrado no discurso de E4:

Se tivesse autonomia de decisão aqui dentro de parâmetros definidos pelos gestores superiores, talvez funcionasse até melhor do que a existência de uma figura central, porque **o importante**, eu acho que não é na figura de quem está, mas é **na autonomia que é dada para aqueles que estão aqui representando, para fazer aquilo que é preciso ser feito** (E4, grifo do autor).

Em contraponto, o entrevistado E7 (também lotado no *campus* sede) foi o único que considerou que a autonomia do CPM é positiva e muito similar à experimentada pelos cursos de Uberlândia. Segundo E7, “há uma união muito forte” entre os servidores do *campus* Patos de Minas e que todas as reivindicações que chegam à sede são consideradas e contempladas, “na medida do possível”.

Fato é que, independente das perspectivas particulares, o nível de autonomia é um reflexo do formato de gestão administrativa que foi definido para o CPM à época da sua concepção, que perpassa, necessariamente, pela estrutura institucional. Nota-se que a dificuldade de se obter uma maior autonomia para o CPM (e até mesmo dos gestores do *campus* sede conseguirem reconhecer essa necessidade) decorre da pujança do modelo burocrático centralizado na gestão administrativa da UFU.

Como consequência do nível de autonomia, que impacta diretamente na dinâmica da tomada de decisões, foi consenso entre os entrevistados que a participação dos servidores do CPM nas decisões de maior relevância é limitada. Essa limitação pode ser percebida na seguinte sentença:

Primeiro que se tomam muito poucas decisões e quando se toma alguma decisão, ela não é num nível de administração geral, ela é no máximo como sugestões para a administração superior. [...] Quanto maiores são os conselhos, mais difícil é a tomada de decisão porque é grande a dificuldade de se chegar, não a um consenso, mas naquilo que talvez fosse o melhor pra instituição (E4, grifo do autor).

Em consonância com a opinião de E4, o entrevistado E2 afirmou que o CPM “é muito limitado em relação às decisões administrativas”, que o processo de tomada de decisão é muito moroso, principalmente em virtude de uma cultura que ainda persiste dentro da universidade, segundo a qual “você precisa estar lá presencialmente para as coisas acontecerem” (E2).

Essa percepção revelada nas entrevistas demonstra resquícios do modelo patrimonialista de se administrar o bem público, ainda arraigado na administração pública brasileira, e segundo o qual o corporativismo e as influências pessoais se sobrepõem desfavoravelmente às instituições (MARE, 1995). Como o *campus* Patos de Minas é o mais distante da sede em relação aos outros *campi* (em torno de 220 quilômetros), o atendimento a esse costume, minimamente pernicioso, fica dificultado.

Isto é, apesar da pretensão às práticas burocráticas, já demonstrada anteriormente, o processo de tomada de decisão na UFU apresenta elementos flagrantes do modelo político, em que os jogos de poder, alianças e influências se sobrepõe às normas, hierarquias e procedimentos formais (BALDRIDGE *et al.*, 1977).

Em compensação, o entrevistado E8 considerou que o processo de tomada de decisão é “sempre uma ação conjunta entre os gestores da sede e os gestores locais” e que a comunicação entre

a sede e o CPM tem ocorrido de forma harmoniosa e racional. Tal sentença só corrobora a qualificação do modelo político como preponderante na dinâmica das decisões administrativas.

b) Representação do *campus* nos conselhos

Os espaços formalmente constituídos dentro da universidade para a tomada de decisão são os conselhos superiores: Conselho Universitário (CONSUN), Conselho de Diretor (CONDIR), Conselho de Graduação (CONGRAD), Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação (CONPEP) e o Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis (CONSEX).

Para facilitar a compreensão desta temática, é necessário explicar melhor a composição de alguns dos conselhos superiores. Dito isto, apresenta-se o detalhamento da composição do CONSUN, conselho superior com maior quantidade de representantes, e do CONGRAD, cuja composição se assemelha aos demais conselhos.

O CONSUN é o órgão máximo de função normativa, deliberativa e de planejamento da UFU, e conta atualmente com 160 membros, distribuídos da seguinte forma (UFU, 2012, art. 7º):

- Reitor, como Presidente;
- Vice-Reitor;
- representantes das Unidades Acadêmicas com mais de trinta docentes, em número igual aos de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, oferecidos pela Unidade, sendo um dos representantes necessariamente o seu Diretor e os demais, quando houver, Coordenadores de graduação ou de programas de pós-graduação *stricto sensu*;
- Diretores das Unidades Acadêmicas com até trinta docentes;
- representantes técnico-administrativos, eleitos por seus pares;
- representantes discentes, eleitos por seus pares, em número igual ao da representação dos técnico-administrativos; e
- três representantes do Conselho de Integração Universidade-Sociedade, eleitos por seus pares, sendo um representante patronal, um representante de trabalhadores, um representante dos demais membros da comunidade externa.

Já o CONGRAD, órgão deliberativo máximo a nível de graduação da UFU, conta atualmente com 104 membros, segundo a seguinte composição (UFU, 2012, art. 11):

- Reitor, como Presidente;
- Vice-Reitor;
- Coordenadores dos cursos de graduação;
- Representantes técnico-administrativos, da área de graduação, lotados nas Unidades Acadêmicas, eleitos por seus pares;
- Representantes discentes dos cursos de graduação, eleitos por seus pares, em número igual ao da representação dos técnico-administrativos; e
- Representante docente de cada Unidade Especial de Ensino.

Isto é, os conselhos superiores da UFU, de maneira geral são muito numerosos e não tem na sua composição cadeiras específicas para os representantes dos *campi* fora de sede. A representação formal destes *campi* nos diversos conselhos se dá por meio das coordenações dos cursos de graduação e programas de pós-graduação de cada *campus* e, de forma indireta, pelas diretorias das Unidades Acadêmicas mantenedoras dos cursos e programas oferecidos em cada *campus*.

A título de exemplificação, o Conselho Universitário (CONSUN) é composto por 160 membros com direito a voto, dos quais, em 2021, apenas 4 membros (apenas 2,5% do total) estão lotados e representam o *campus* Patos de Minas, incluindo o assessor da reitora no *campus*, que tem direito a participar do conselho, contudo sem direito a voto.

Sobre a qualidade da representação do CPM nos conselhos superiores, assim como ocorreu na temática “Estrutura” da categoria anterior, houve novamente uma polarização entre os entrevistados (independente da sua lotação), sendo que cinco consideraram a participação atual satisfatória, enquanto que os quatro demais alegaram que a representação é inexistente ou precisa melhorar. Dentre os representantes do segundo grupo, destaca-se o seguinte testemunho:

Não tem representação de *campus*. Então, vamos partir desse princípio, é nulo. Então, **há um regimento arcaico em relação à estrutura que a UFU adotou hoje**, da ampliação dos *campi*, **nós enquanto *campus* fora de sede, não somos contemplados ainda**, porque o regimento não tá pronto. Mas acho importantíssimo os *campi* terem representação. Nos conselhos... se fosse pra, **dentro da estrutura que está aí hoje, não cabe o *campus* dentro dos conselhos**, porque não tem essa figura. Por isso, então, tem que se pensar num outro regimento, tá? Eu espero que o outro regimento contemple e **que tenha uma pessoa do *campus* que venha participar do conselho com direito de voz e voto**, tá? Infelizmente não é assim hoje não (E9, grifo do autor).

Complementando a argumentação exposta por E9, o entrevistado E2 observou a problemática da composição dos conselhos superiores que, por serem muito numerosos, prejudicam a proporcionalidade da representação das diversas categorias e atores presentes na universidade:

O *campus* [Patos de Minas] não existe dentro da estrutura administrativa oficial da UFU, né? Proporcionalmente falando, os *campi* fora de sede não têm peso nesses conselhos, né? Então, essa representatividade do jeito que está hoje, é muito ruim, ela é fraca, né? E não adianta botar mais uma pessoa, mais duas, não é simples e vai solucionar. **Tem que se pensar uma representação de uma forma totalmente diferente, numa lógica totalmente diferente (E2, grifo do autor).**

Em reforço à perspectiva de E2, o entrevistado E4 afirmou que, devido ao fato da representatividade do CPM ser “tímida” nos conselhos (em virtude da sua populosa composição), a defesa dos interesses do *campus* dificilmente é convertida em uma decisão formal. Endossando essa afirmação, E6 complementou: “Muitas vezes o conselho mesmo já resolve por lá o que é melhor para o nosso *campus*, às vezes não ouve ninguém aqui, não ouve como é que é nossa rotina, nossa necessidade e já resolvem tudo por lá”.

A questão na inexistência dos *campi* fora de sede na estrutura administrativa oficial da UFU, mesmo após dez anos de funcionamento, no caso do CPM, é uma demonstração expressa de uma das disfunções da burocracia, a resistência às mudanças. Segundo Chiavenato (2003, p. 269), o excesso de padronização e apego às normas presentes no modelo burocrático faz com que qualquer mudança dentro da organização tenda a ser interpretada como “indesejável”, pois isso implicaria na quebra do padrão seguro e confortável já previsto na estrutura normativa, gerando forte resistência e tornando a sua realização muito lenta, quando não improvável.

Essa letargia na execução das mudanças pode ser representada pelo processo de alteração do Estatuto da UFU. Em fevereiro de 2015, o CONSUN aprovou o processo de avaliação e alteração do Estatuto da Universidade Federal de Uberlândia (conjunto de leis internas que rege a sua existência), por meio da constituição da Comissão Estatuante (UFU, 2015). Em novembro de 2017, essa comissão precisou ser recomposta e se definiu o prazo final de 17 de dezembro de 2018 para que a nova versão do Estatuto fosse proposta (UFU, 2017b).

Em 14 de março de 2018, a nova comissão aprovou o texto do Estatuto da UFU e o encaminhou ao CONSUN para ser apreciado. Entretanto, mais de três anos depois, o mesmo ainda não foi sequer pautado no conselho e os *campi* fora de sede permanecem formalmente inexistentes na estrutura organizacional da universidade. O entrevistado E4 também externou o seu descontentamento com essa postura institucional:

Na UFU, mesmo que sejam pessoas jovens, **o modelo de gestão, ele é jurássico** no meu ponto de vista. Apegado a algumas coisas deste tipo: ‘porque sempre foi assim’. Então, **a dificuldade que a UFU tem de mudar um regimento ou de aceitar ideias novas é uma coisa interessante**. Mesmo porque todos esses conselhos são formados maciçamente por professores, na maioria das vezes, por pessoas mais velhas ou com muito tempo da UFU e que **já incorporaram esse modelo do que sempre teve, foi assim, e mudar dá muito trabalho** (E4, grifo do autor).

Por outro lado, houve cinco entrevistados que entenderam que a representação do CPM nos conselhos superiores é sim satisfatória, como, por exemplo, o entrevistado E1 que afirmou: “na última gestão a gente ganhou muitas cadeiras nos conselhos”, ou ainda o entrevistado E7 que considerou a representação atual “bastante razoável”. Apesar de julgar a representação do CPM nos conselhos superiores como apropriada, E8 assumiu que alguns conselhos (particularmente o CONSUN) são muito grandes e “às vezes as pautas não fluem”.

Os conselhos superiores presentes na estrutura organizacional da UFU constituem elementos representativos do modelo colegiado, por serem espaços democráticos que buscam decidir com base na vontade da maioria de seus membros, apesar das deficiências apresentadas pelos entrevistados. Segundo Rizzati e Dobes (2004), em uma instituição tão complexa e plural como as universidades, o modelo colegiado de tomada de decisão se apresenta como o mais compatível por oportunizar o debate e as decisões democráticas.

c) Relacionamento com o *campus* sede

Evidenciou-se nessa temática um forte componente pessoal no sucesso da relação do CPM com o *campus* sede. A maioria dos entrevistados reconheceu que a atual gestão da administração superior da UFU tem um bom relacionamento com o *campus* Patos de Minas, muito em razão do trabalho do assessor do reitor do *campus*:

O único *campus* que não tem problema com a gestão atual, é Patos de Minas. **Os pró-reitores, os gestores da reitoria têm um relacionamento de muita simpatia com Patos de Minas.** Você não vê nenhum gestor da reitoria dizer que tem alguma dificuldade com Patos de Minas. E eu vou te falar uma coisa: **o atual assessor do reitor em Patos facilita muito esse relacionamento,** sabe? Ele dialoga muito com os pró-reitores, com o reitor, facilitando muito as coisas em Patos... de relacionamento, coisa que os outros já têm dificuldade (E9, grifo do autor).

A gente é muito bem recebido, muito bem acolhido... a gente tem um interlocução com as pró-reitorias muito aberta. Nesse último quadriênio **as diretorias dos cursos mantenedores se aproximaram do *campus* Patos de Minas,** acho que teve uma interação maior (E1, grifo do autor).

Essa tese do bom relacionamento do CPM com a sede é reforçada pelos entrevistados E2 e E3, mas que levantaram também uma preocupação em relação a transitoriedade dessa boa relação:

Existe um comprometimento da atual reitoria com o *campus* aqui. Mas isso é uma coisa situacional, né? Daqui a três anos quando vier uma outra reitoria, provavelmente não vai

seguir essa mesma linha. Então, **se nós não transformarmos isso numa política que tem uma previsão normativa, dificilmente isso vai dar continuidade** (E2, grifo do autor).

A pessoa que faz diferença, entendeu? **O atual assessor do reitor tem essa familiaridade com a reitoria. Se tivesse outra pessoa, eu não sei se manteria esse ritmo**, entendeu? À medida que quando você chega lá e fala de Patos, eles se sentem na obrigação de acolher (E3, grifo do autor).

Em contrapartida, algumas das falas apontaram deméritos no relacionamento entre o *campus* sede e o CPM, dentre os quais destaca-se a alegação de E6 que afirmou existirem “algumas diretorias que não são a favor dos *campi* fora de sede”. Complementando a perspectiva de E6, sublinha-se o discurso do entrevistado E4:

Vejo a instituição ainda como muito bairrista, né? **Eu sou da sede e você é do *campus*... é como se fosse uma coisa menor dentro da universidade**. É claro que o discurso ele é o da unidade, é o do ‘fazer parte’, é o do pertencer. Mas a minha impressão (e a de alguns com quem eu convivo) é esta: **de que nós somos tratados como periferia da universidade** (E4, grifo do autor).

Nesta temática observa-se, portanto, uma forte expressão do modelo político, em que as influências particulares e o poder de negociação de determinados indivíduos ou grupos sobrepujam as instâncias formalmente estabelecidas do modelo burocrático. Allison (1971) defende a tese de que as decisões tomadas com base no modelo político estão profundamente associadas ao poder que cada indivíduo detém e como a sua rede de relacionamentos se desenha dentro da organização.

Apesar do relacionamento positivo entre o CPM e a sede experimentado na atual gestão superior e evidenciado na coleta de dados da pesquisa, a preocupação sobre o caráter contingencial desse sucesso (indicada por E2 e E3) é justificada, pois a universidade é uma instituição essencialmente burocrática. Ou seja, caso esse bom relacionamento não seja, de alguma forma, transposto formalmente em algum ato normativo, corre-se o risco do mesmo se perder (ou se modificar) a cada troca de gestão.

A partir da exposição das temáticas da categoria “Autonomia e relacionamento”, no Quadro 5, registra-se quais foram os modelos de administração pública cujas características ficaram mais evidentes em cada tema, que evidenciou uma maior prevalência de características do modelo político na categoria em questão.

Quadro 5 – Características da gestão na categoria “Autonomia e relacionamento”

Temática	Modelos de Administração Pública no contexto das universidades			
	Burocrático	Político	Colegiado	Anarquia Organizada
Autonomia e tomada de decisão	X	X	-	-
Representação do <i>campus</i> nos conselhos	-	X	X	-
Relacionamento com o <i>campus</i> sede	-	X	-	-

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

4.3.3. Gestão da crise de COVID-19

A pandemia de COVID-19 exigiu que o ensino presencial das universidades fosse suspenso, em face à gravíssima situação de saúde pública que se instalou no país. Somente na cidade de Patos de Minas, por exemplo, 546 óbitos foram registrados e mais de 17.217 pessoas contraíram a doença entre março de 2020 até o final do mês de agosto de 2021 (COMITÊ, 2021).

A terceira e última categoria de análise procurou desvendar como a universidade lidou com a pandemia de COVID-19 e quais os impactos sentidos na gestão administrativa da instituição e do *campus* Patos de Minas. De forma análoga às categorias anteriores, esta subseção se dedicou a examinar as respostas dos entrevistados, qualificadas em três temáticas principais.

a) Impactos na gestão administrativa

A primeira questão apontada pelos entrevistados relaciona-se com a demora da UFU para reagir à crise instalada pela pandemia. Segundo E2, “faltou ter uma atitude mais proativa, mais rápida em relação à flexibilização das regras”. Robustecendo o argumento de E2, o entrevistado E4 complementou:

Primeiro eu acho que a UFU demorou muito a se posicionar e começar a agir, muito em função desse modelo de gestão mesmo, de demorar, esperar que as coisas se acomodem por elas mesmas, ao invés de tomar uma decisão. E eu acho que um dos poucos pontos positivos foi a UFU descobrir que é possível usar a tecnologia em nosso favor. Do ponto de vista de gestão, eu acho que a pandemia trouxe essa facilidade de aproximar esses membros dos conselhos dessa participação, de facilitar esse tipo de trabalho (E4, grifo do autor).

Apesar dessa inércia institucional expressada por alguns entrevistados, a maioria destacou que a pandemia trouxe benefícios para a gestão administrativa. E3, por exemplo, lembrou que a adoção do trabalho remoto provou que “espaço físico não é tudo”, ou seja, que a instituição pode dispender menos recursos com prédios, mesas, mobiliários e equipamentos e utilizar os seus recursos humanos de forma mais dinâmica, estabelecendo, por exemplo, um sistema de “rotatividade de turnos” na parte administrativa.

Segundo o entrevistado E2, durante a pandemia de COVID-19 houve uma melhora na comunicação e no fluxo dos processos administrativos da UFU. Ratificando a opinião de E2, o entrevistado E7 complementou que a questão da assinatura eletrônica por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) possibilitou a continuidade do trâmite administrativo mesmo em regime de trabalho remoto.

Retomando o preceito de economia de recursos, E5 afirmou que “o trabalho remoto veio para ficar”, uma vez que a instituição se deu conta que é possível economizar muitos recursos gastos, por exemplo com “diárias, passagens, viagens, etc”. Endossando a tese de E5, o entrevistado E7 acrescentou:

A pandemia veio nos ensinar que **a gente consegue fazer muita coisa de forma remota, né?** Eu acho que o lado positivo (e é o único que eu diria), é essa questão de **nos ter feito sair da zona de conforto e aprender novas tecnologias que são fantásticas** (E7, grifo do autor).

Ainda segundo E7, na parte administrativa houve uma “facilitação das reuniões remotas”, particularmente para os servidores dos *campi* fora de sede. A implementação desse formato de reuniões trouxe, além da economia de recursos, a extinção da exposição dos servidores aos riscos e desconfortos inerentes a uma viagem até a sede que é “extensa, cansativa e arriscada”. E7 exemplificou também a questão das eleições internas sendo realizadas de forma remota, o que, segundo ele dá “mais liberdade à pessoa, que pode corrigir o voto, caso se arrependa, o que na versão impressa não era possível” (E7).

Sob outra perspectiva, dois dos entrevistados não vislumbraram nenhum aspecto positivo da pandemia para a gestão administrativa da UFU. Na opinião de E6 “a pandemia não trouxe nenhum benefício para a universidade, somente pontos negativos mesmo”. Por sua vez, o entrevistado E9 ponderou: “A pandemia serviu somente para que as pessoas tomassem consciência de uma realidade que nunca tínhamos pensado que a gente poderia viver. Só essa tomada de consciência. **O resto foi tudo ruim. Eu não acho que a pandemia não serviu de bom para coisa alguma** (E9, grifo do autor).

Das manifestações dos entrevistados percebeu-se que, mesmo em uma instituição notoriamente burocrática é possível experimentar novas alternativas de se conduzir o trabalho, as decisões e a gestão em si. Neste sentido, nota-se a prevalência de elementos do modelo Colegiado na gestão da UFU, quando a crise instalada pela pandemia de COVID-19 exigiu dos gestores uma postura de maior flexibilidade normativa.

Conforme definido por Cohenm, March, Olsen (1972), enquanto na anarquia organizada as decisões são escolhidas e não mais construídas de forma racional, no modelo Colegiado, as mudanças sempre dependem da racionalidade coletiva da maioria de seus membros. Muito por isso a UFU apresentou uma demora (externada pelos entrevistados) em reagir à crise.

Convém destacar que Mintzberg (2003) postulou que a eficácia das organizações é intimamente dependente dos fatores contingenciais e situacionais, além de ter indicado a possibilidade de que organizações essencialmente centralizadas e burocráticas possam, por influências externas, promover uma “descentralização seletiva” criando setores com estruturas diferenciadas.

b) Impactos no ensino

Nesta temática, os entrevistados manifestaram opiniões muito diversas. Segundo E2, “a aula remota veio para ficar”, pois permite aos docentes “ganhar tempo e flexibilidade com muitas coisas”. Apesar dessa posição, E2 reconheceu que a aceitação desse modelo de aulas dentro da instituição ainda é um tabu, pois “a UFU está muito centrada num modelo muito antigo de ensino”.

A manifestação de E7 evocou os prejuízos da ausência da interação social de forma presencial entre alunos, professores e técnicos, que, segundo ele “faz a instituição crescer”:

A pandemia foi um “soco no estômago” da universidade. **Ela nos afastou da nossa função principal, que é a interação com os nossos estudantes**, a interação no dia a dia. Essa questão do calor humano, **de você estar lado a lado com seu grupo de estudantes, isso aí a pandemia destróçou**, na minha opinião. Eu não sei como meus alunos estão, não consigo conversar com eles, fora da sala de aula, eu não sei como é que eles estão... isso para mim foi a grande coisa negativa, né?

Já o entrevistado E6 lembrou do prejuízo trazido pela escassez de recursos públicos para a educação, que a pandemia de COVID-19 exacerbou. Segundo E6, “com cada vez menos recursos, bolsas de pesquisas são cortadas, projetos de pesquisas são suspensos ou cancelados” o que implicará no aumento do abandono escolar. Reforçando essa tese, E9 acrescentou que haverá “uma perda de

alunos significativa em 2020 e 2021”, o que levará também a uma perda de recursos financeiros para os próximos anos, “porque o dinheiro que vem, vem por cabeça, vem por aluno formado” (E9).

De forma mais ampla, o entrevistado E9 refletiu sobre o impacto maior que a pandemia trouxe para a universidade pública:

Eu acho que houve um **prejuízo social do papel da universidade**. A universidade se desequilibrou em meio a tudo isso porque ela passou a ser alvo de críticas da sociedade civil e do governo federal. [...] **Está havendo um desgaste institucional muito grande da universidade pública federal**, dos institutos federais. Porque a sociedade muitas vezes nos vê, como assim ó, vocês não querem dar aula, porque vocês têm o salário de vocês, vocês não estão preocupados com nada, etc... uma visão meio equivocada, certo? (E9, grifo do autor).

Assim como na gestão administrativa, a crise trazida pela pandemia de COVID-19 forçou a universidade a conceber alternativas para manter as suas atividades de ensino, de forma a minorar os prejuízos aos discentes. Mais uma vez, esse movimento de rompimento nos formatos tradicionais de pensamento é característico do modelo da anarquia organizada, que permite elaborar soluções de forma mais célere (ainda que não sejam necessariamente as melhores).

Observou-se que, mesmo que de forma cadenciada, a UFU promoveu algumas flexibilizações em seus regramentos internos para permitir que tanto o trabalho quanto o ensino remoto fossem adotados. Ou seja, mesmo em uma instituição pública de ensino, ambiente tradicionalmente hierarquizado, centralizados e burocrático, foi possível promover flexibilizações, adotar novos desenhos estruturais e implementar rotinas descentralizadas, ainda que parcialmente e de forma temporária. Sendo assim, conforme disposto no Quadro 6, o modelo da Anarquia Organizada é o que melhor refletiu a gestão administrativa adotada durante a gestão da crise de COVID-19.

Quadro 6 – Características da gestão na categoria “Gestão da crise de COVID-19”

Temática	Modelos de Administração Pública no contexto das universidades			
	Burocrático	Político	Colegiado	Anarquia Organizada
Impactos na gestão administrativa	-	-	X	-
Impactos no ensino	-	-	-	X

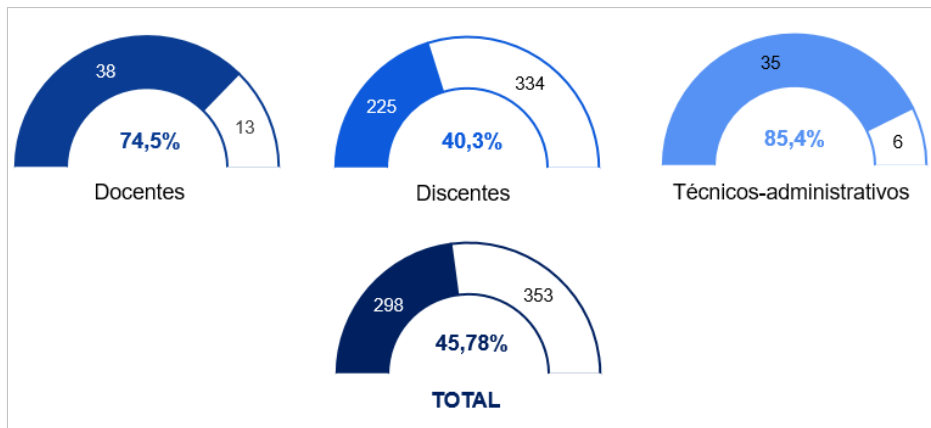
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

4.4 Questionário

4.4.1 Perfil dos respondentes

A aplicação do questionário objetivou ampliar a representatividade das informações coletadas para auxiliar na análise e fundamentar melhor as conclusões do trabalho. Para isso, toda comunidade acadêmica do CPM (composta por 651 indivíduos) foi convidada por e-mail a responder o questionário e o número de respondentes por categoria encontra-se demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Número de respondentes do questionário



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

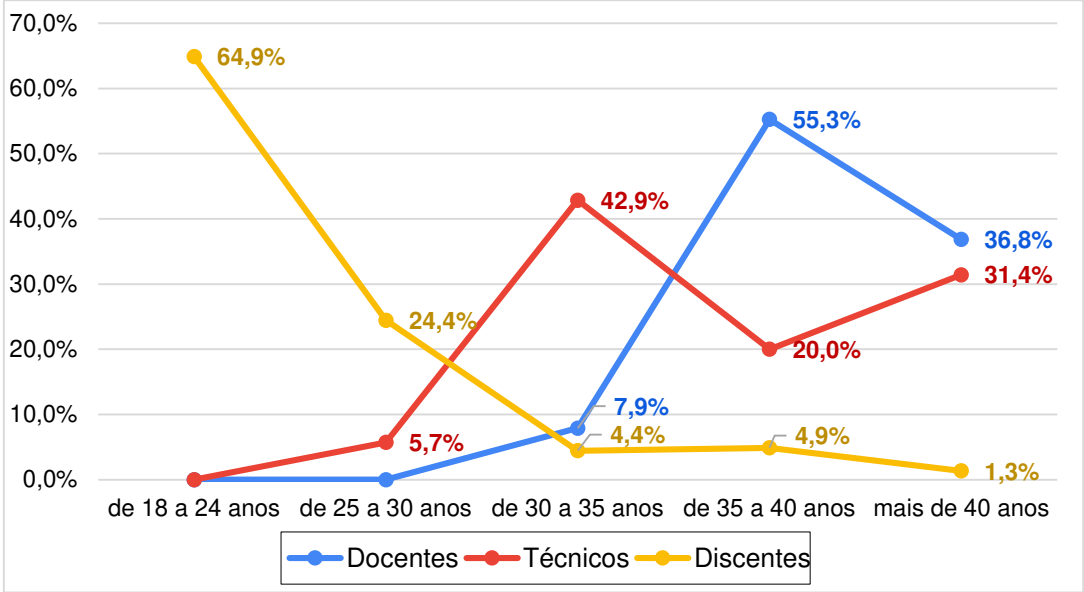
A comunidade acadêmica do *campus* Patos de Minas da UFU participou de forma ativa da pesquisa (298 respondentes), observando-se uma maior participação, em termos proporcionais, do corpo técnico-administrativo (85,4%), seguido pelo corpo docente (74,5%) e por fim os discentes, que apesar de contribuírem com a menor participação proporcional (40,3%), em números absolutos, representam a maior quantidade de respondentes dentre as três categorias (225 indivíduos).

Cabe destacar que, dentre os discentes, houve uma participação expressiva dos alunos matriculados nos dois programas de pós-graduação do CPM, cerca de 70%, enquanto que apenas 37,3% dos alunos dos cursos de graduação responderam ao questionário.

Conhecer o perfil dos respondentes é relevante para conduzir interpretações mais precisas sobre a temática pesquisada e minimizar a possibilidade de inferir conclusões equivocadas a partir dos dados obtidos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Sendo assim, os participantes da pesquisa foram questionados sobre quatro quesitos: faixa etária, sexo, tempo de vínculo com a UFU e experiência em gestão. As respostas obtidas foram utilizadas para compor o perfil dos respondentes e estão apresentadas a seguir.

No que diz respeito à faixa etária dos respondentes, observou-se que cerca de 89% dos discentes tem idade entre 18 e 30 anos, pois a maior parte dos estudantes que participaram da pesquisa cursam a graduação, que geralmente envolve pessoas mais jovens. Dentre os técnicos-administrativos aproximadamente 63% estão entre os 30 e 40 anos de idade e a grande maioria, em torno de 92%, dos docentes tem entre 35 e 40 anos de idade, conforme demonstrado pela Figura 7.

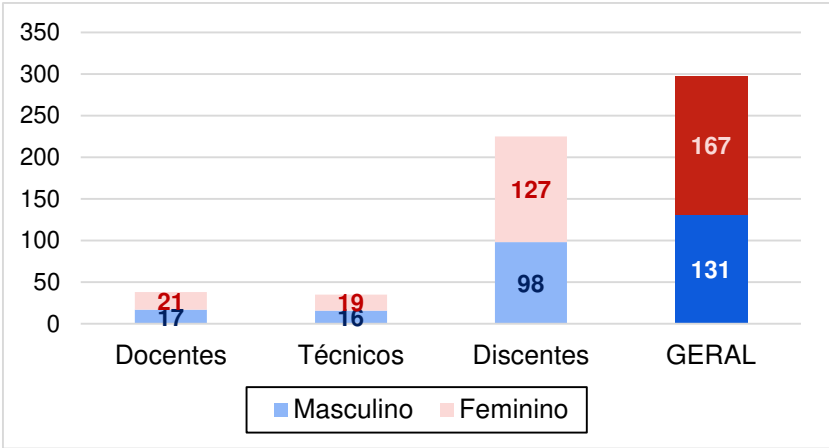
Figura 7 – Faixa etária dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já em relação à distribuição de gênero, registrada na Figura 8, observou-se uma ligeira prevalência do público feminino em relação ao masculino nas três categorias pesquisadas, sendo que a proporção geral foi de 56% de respondentes do sexo feminino.

Figura 8 – Distribuição de Gênero



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os participantes também foram questionados em relação ao tempo de vínculo com a UFU. Os dados obtidos neste quesito estão dispostos na Tabela 1, a seguir, e demonstram que o tempo de vínculo dos discentes com a instituição segue uma distribuição mais próxima da curva gaussiana normal, estando a maioria dos discentes (83,6%) com o tempo de vínculo compatível com o tempo de duração ideal dos cursos de graduação do *campus*, que é de 5 anos. Já a maioria dos servidores (81,5% dos docentes e 76,3% dos técnicos-administrativos) apresentam um tempo de vínculo igual ou superior a 5 anos.

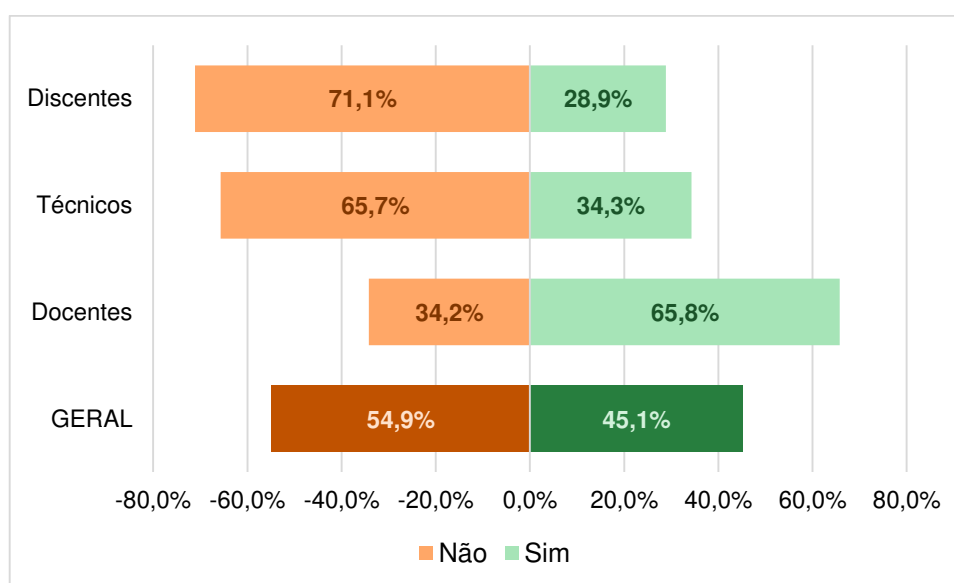
Tabela 1 – Tempo de vínculo com a UFU

Tempo de vínculo	Docentes		Técnicos		Discentes	
	quantidade	percentual	quantidade	percentual	quantidade	percentual
<i>menos de 1 ano</i>	0	0,0%	3	8,6%	21	9,3%
<i>entre 1 e 3 anos</i>	3	7,9%	0	0,0%	87	38,7%
<i>entre 3 e 5 anos</i>	4	10,5%	3	7,9%	61	27,1%
<i>entre 5 e 7 anos</i>	11	28,9%	9	23,7%	40	17,8%
<i>mais de 7 anos</i>	20	52,6%	20	52,6%	16	7,1%

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Para finalizar a delimitação do perfil, os participantes foram questionados sobre a sua experiência em algum cargo ou função de gestão administrativa e os resultados estão demonstrados na Figura 9.

Figura 9 – Experiência em cargo ou função de gestão administrativa



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando que essa é a temática do estudo, qualquer experiência que os respondentes venham a ter em funções de gestão tornam a sua colaboração ainda mais robusta para a análise e discussão dos resultados. De maneira geral, a maioria dos participantes (54,9%) declararam nunca ter exercido qualquer cargo ou função de gestão administrativa, tendência que se inverte na categoria docente, em que 65,8% dos participantes responderam que detém experiências em gestão.

4.4.2 Respostas obtidas em cada categoria de análise

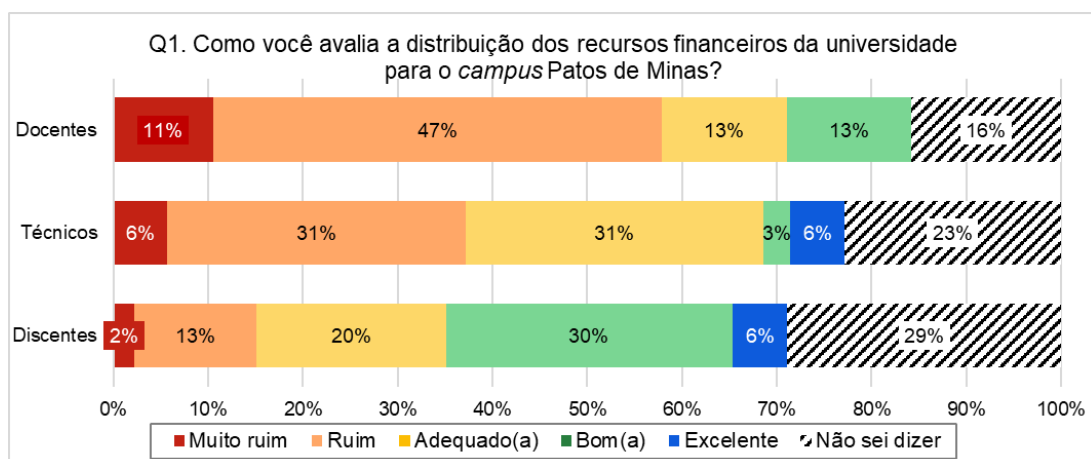
Uma vez que o perfil dos respondentes foi delimitado, os participantes foram convidados a responderem a sete questões fechadas (codificadas nos gráficos de Q1 a Q7) e uma questão aberta, facultativa (todas discriminadas nos apêndices D e E), a fim de coletar a percepção da comunidade acadêmica sobre a gestão administrativa empregada no CPM.

Assim como nas entrevistas, as questões foram organizadas em três categorias: estrutura e planejamento; autonomia e relacionamento e gestão da crise da COVID-19. A questão aberta proposta aos participantes foi a seguinte: “Gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?”.

Do total de 298 respondentes somente 17 optaram em responder à questão aberta. Algumas das respostas foram codificadas por meio da sequência R1 a R4 e apresentadas ao longo do texto a fim de robustecer a análise das questões fechadas.

Na Figura 10, tem-se as respostas dos participantes em relação à primeira questão da primeira categoria, destinada a verificar de que forma a distribuição de recursos e a estrutura de cargos e funções do *campus* influenciam a sua gestão administrativa e como o mesmo está inserido no planejamento da universidade.

Figura 10 – Respostas à questão 1 da categoria “Estrutura e Planejamento”



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Acerca da distribuição dos recursos financeiros do *campus* Patos de Minas percebeu-se uma divergência na opinião de discentes e servidores. Enquanto a maioria dos docentes (58%) e técnicos (37%) consideraram a distribuição de recursos “muito ruim” ou “ruim”, cerca de 50% dos discentes consideraram como “adequada” ou “boa”.

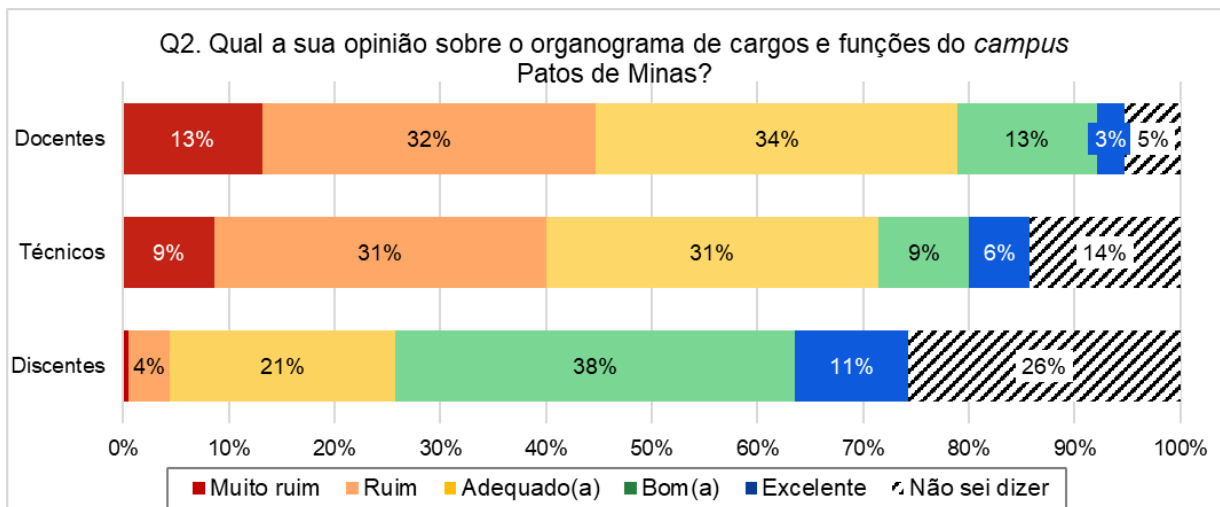
Essa diferença de perspectiva pode ser justificada pelo mero desconhecimento do corpo discente sobre o tema, uma vez que (com raras exceções) dificilmente os discentes tem interesse em acompanhar a dinâmica e complexa matriz orçamentária da universidade, conforme externado por um dos discentes em resposta à questão aberta:

Na parte **administrativa, financeira e afins desconheço os vínculos**, e de fato, não sei como funciona o todo na relação que o *campus* tem com a sede. Claro que assuntos de importância, são tidos e repassados como conhecimento para nós, entretanto, **aspectos financeiros, são abrangentes, então minimamente, só sabemos mediante a nossa atuação em uma área específica do curso**, pelo menos ao meu ver (R1, grifo do autor).

Apesar disso, os dados do questionário confirmam o que foi observado nas entrevistas com os gestores, ou seja, a maioria dos servidores não está satisfeito com a distribuição dos recursos financeiros para o CPM.

As respostas à segunda questão do questionário, expostas na Figura 11, trazem a percepção da comunidade acadêmica do CPM sobre a estrutura hierárquica, a distribuição de cargos e funções. De forma análoga à questão 1, observou-se um dissenso entre servidores e discentes: uma vez que, enquanto mais de 40% dos servidores consideraram o organograma do CPM “ruim” ou “muito ruim”, 59% dos discentes julgaram-no como “adequado” ou “bom”.

Figura 11 – Respostas à questão 2 da categoria “Estrutura e Planejamento”

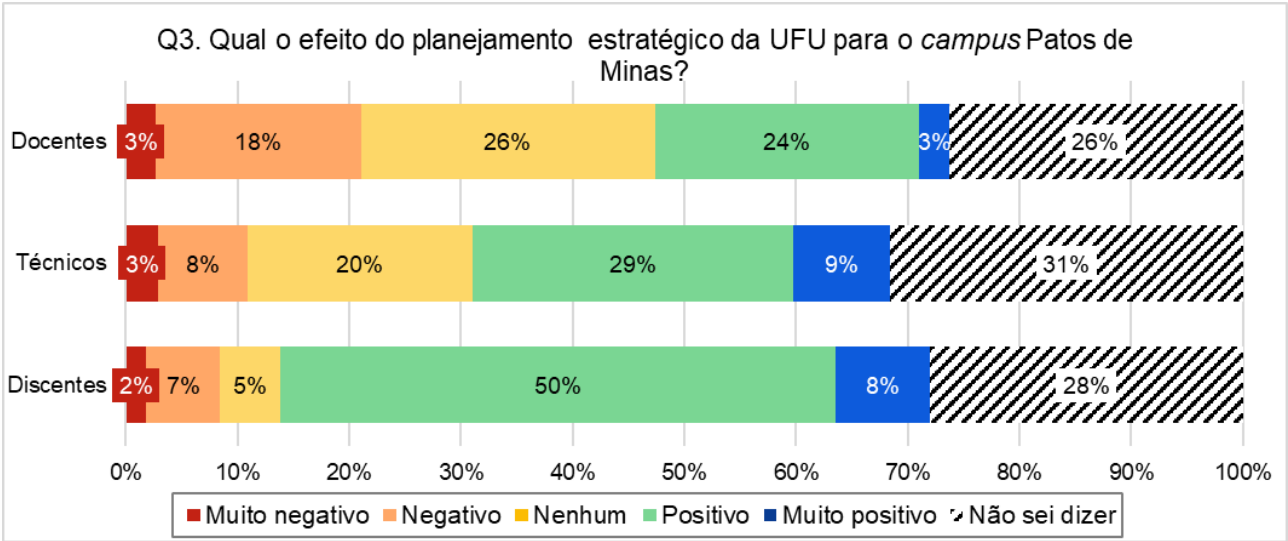


Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A resposta dos servidores a esta questão endossa a opinião externada pelos gestores nas entrevistas. A distribuição de cargos e funções do CPM foi considerada injusta, mal calculada ou até mesmo inapropriada, sendo que uma das principais propostas de mudanças foi a criação de uma Diretoria Administrativa para o *campus*.

Na sequência, apresenta-se as respostas coletadas para a terceira e derradeira questão desta primeira categoria de análise (Figura 12), alusiva aos efeitos do planejamento estratégico da UFU para o *campus* Patos de Minas.

Figura 12 – Respostas à questão 3 da categoria “Estrutura e Planejamento”



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A despeito do ocorrido nas duas primeiras questões, notou-se uma aproximação na opinião de servidores e discentes sobre as consequências do planejamento estratégico da UFU para o CPM. Cerca 50% dos docentes, 49% dos técnicos e 55% dos discentes assinalaram as alternativas “nenhum” ou “positivo” em resposta à Q3.

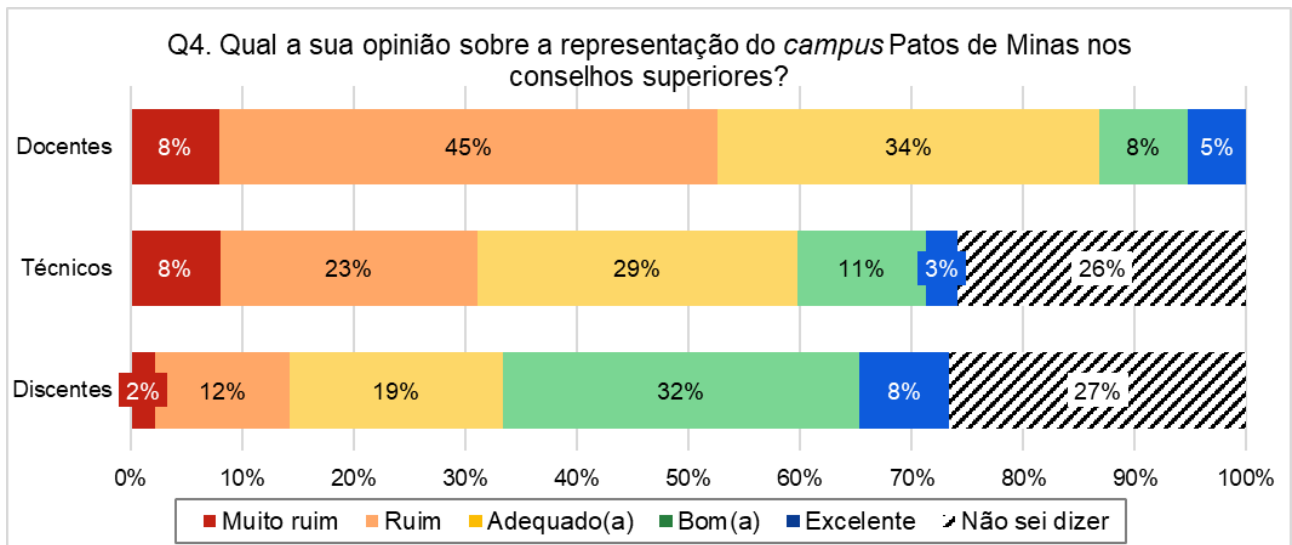
Apesar da percepção, em linhas gerais, ruim que os entrevistados manifestaram sobre o planejamento estratégico da UFU, a maioria dos docentes (26%) que responderam ao questionário também concordaram com a tese de que os efeitos observados são praticamente nulos. Isso reforça a fala de E1 de que os impactos do Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE), documento central do planejamento estratégico da instituição, têm sido “pulverizados”, dificultando o seu reconhecimento.

Entretanto, destaca-se o elevado percentual de respondentes que responderam a alternativa “Não sei dizer” em Q3 (cerca de 28% em média), o maior valor médio observado até o momento.

Esse resultado pode ser compreendido pelo baixo interesse da comunidade acadêmica em conhecer e acompanhar o PIDE, suas metas e resultados.

A segunda categoria de análise, então denominada “autonomia e relacionamento”, tem a pretensão de discutir como se dá o relacionamento entre o CPM e o *campus* sede e o qual o nível de autonomia do CPM em relação à sede. Para esta categoria foram elaboradas mais três questões: Q4, Q5 e Q6. Apresenta-se na Figura 13 as respostas obtidas para a questão 4, que trata da representação nos conselhos superiores.

Figura 13 – Respostas à questão 4 da categoria “Autonomia e relacionamento”



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A polarização de opiniões sobre a qualidade da representação do CPM nos conselhos superiores, observada nas entrevistas, se perpetuou também nas respostas aos questionários. Entre os servidores, destaca-se a divisão de opiniões entre os docentes, quase equitativa, uma vez que 47% destes julgaram a representação “adequada”, “boa” ou “excelente”, enquanto que os outros 53% a consideraram como “ruim” ou “muito ruim”.

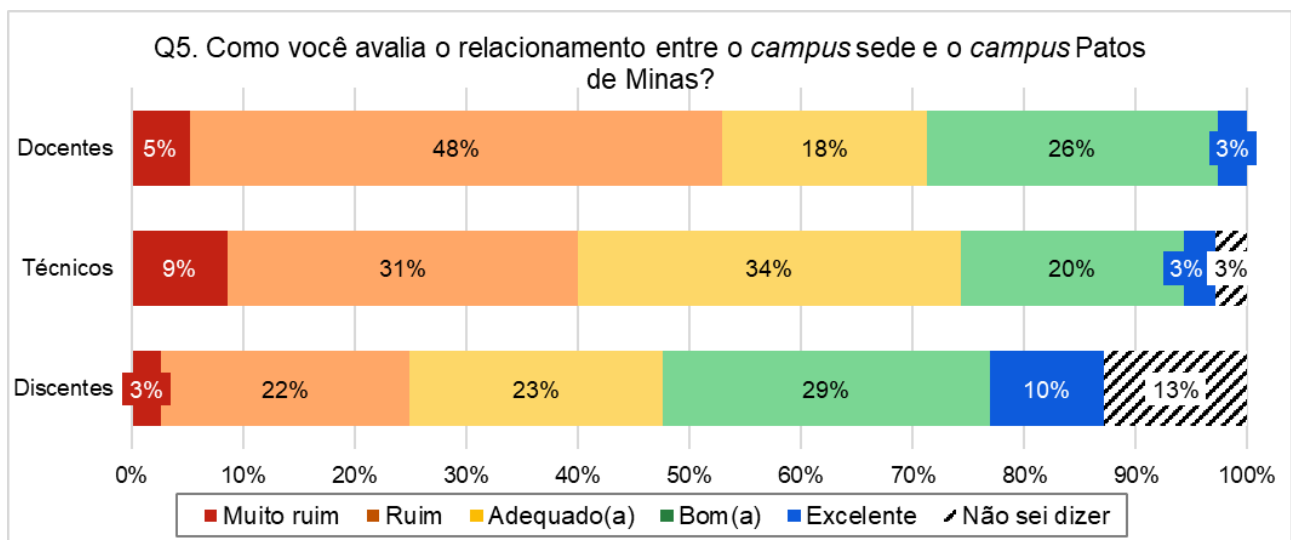
Já entre os discentes somente 14% acreditaram que a representação do *campus* é “ruim” ou “muito ruim”, como R2, que comentou:

Não exatamente sobre a gestão, mas sobre **a representatividade do nosso campus dentro de Patos de Minas, que é baixa**. Não temos um *campus* construído próprio e a construção do mesmo está muito lenta. A representatividade do nosso *campus* é tão baixa que muitas pessoas de Patos não sabem que existe a UFU, *campus* Patos de Minas (R2, grifo do autor).

Outro ponto interessante é o fato de que, diferentemente do ocorrido nas questões anteriores, nesta questão, nenhum dos docentes assinalaram a alternativa “Não sei dizer”, o que pode demonstrar, além do conhecimento sobre o tema, uma vontade de expressar a sua opinião.

Em resposta à Q5, conforme demonstrado na Figura 14, novamente, houve uma divergência de opiniões entre os respondentes, mas com a similaridade entre técnicos e discentes, que consideraram majoritariamente o relacionamento entre o CPM e a sede “adequado”, “bom” ou “excelente” (57% e 62%), em oposição aos docentes que se dividiram entre quem julga o relacionamento “muito ruim” ou “ruim” (53%) e aqueles que o consideram, pelo menos, “adequado” (47%).

Figura 14 – Respostas à questão 5 da categoria “Autonomia e Relacionamento”

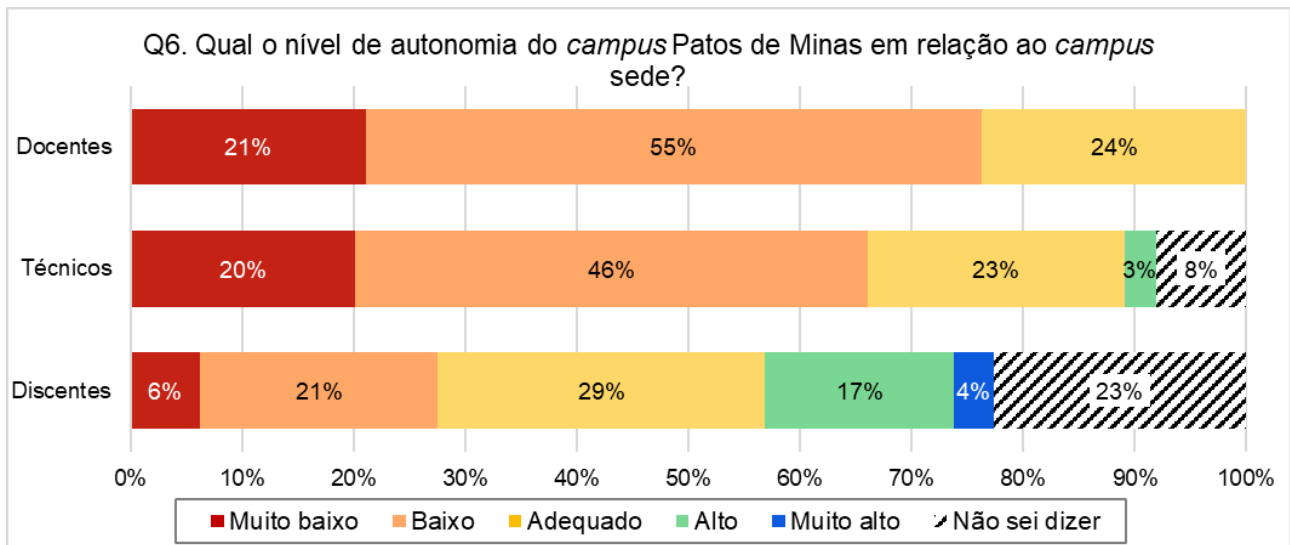


Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Apesar dessa polarização entre os docentes que participaram da pesquisa, em média, a maioria (57%) da comunidade acadêmica do CPM que respondeu ao questionário julgou como positivo o relacionamento com o *campus* sede, de forma a sustentar a perspectiva observada por meio das entrevistas. Novamente, nesta questão não houve abstenções entre os docentes, ou seja, todos optaram em assinalar alguma das cinco alternativas da escala Likert, externando a sua percepção. O que também quase ocorreu entre os técnicos, cuja abstenção foi de apenas 3%.

Encerrando a categoria “Autonomia e Relacionamento”, os participantes foram convidados a refletir sobre o nível de autonomia do CPM em relação à sede. As respostas foram apuradas e estão dispostas de forma percentual na Figura 15, a seguir.

Figura 15 – Respostas à questão 6 da categoria “Autonomia e Relacionamento”



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A análise das respostas obtidas à Q6 expôs um claro descontentamento dos servidores do CPM em relação ao nível de autonomia, uma vez que a maioria dos docentes (76%) e dos técnicos (66%), consideraram a autonomia do *campus* Patos de Minas como “muito baixa” ou “baixa”. Inclusive um dos docentes externou essa percepção afirmando que “O problema não é a gestão em si (no caso, os gestores), **o problema é a burocracia que limita a capacidade de tentarem fazer alguma coisa. Pouca liberdade**” (R3, grifo do autor).

Reforçando essa posição, um dos técnicos complementou:

Vejo que a **gestão administrativa ocorre de maneira difusa e heterogênea**, a depender da forma como é conduzido pelo gestor do setor na sede em Uberlândia, o que pode comprometer as ações do *campus*, já que **conhecer e considerar a realidade local é de fundamental importância para o desenvolvimento das ações** (R4, grifo do autor).

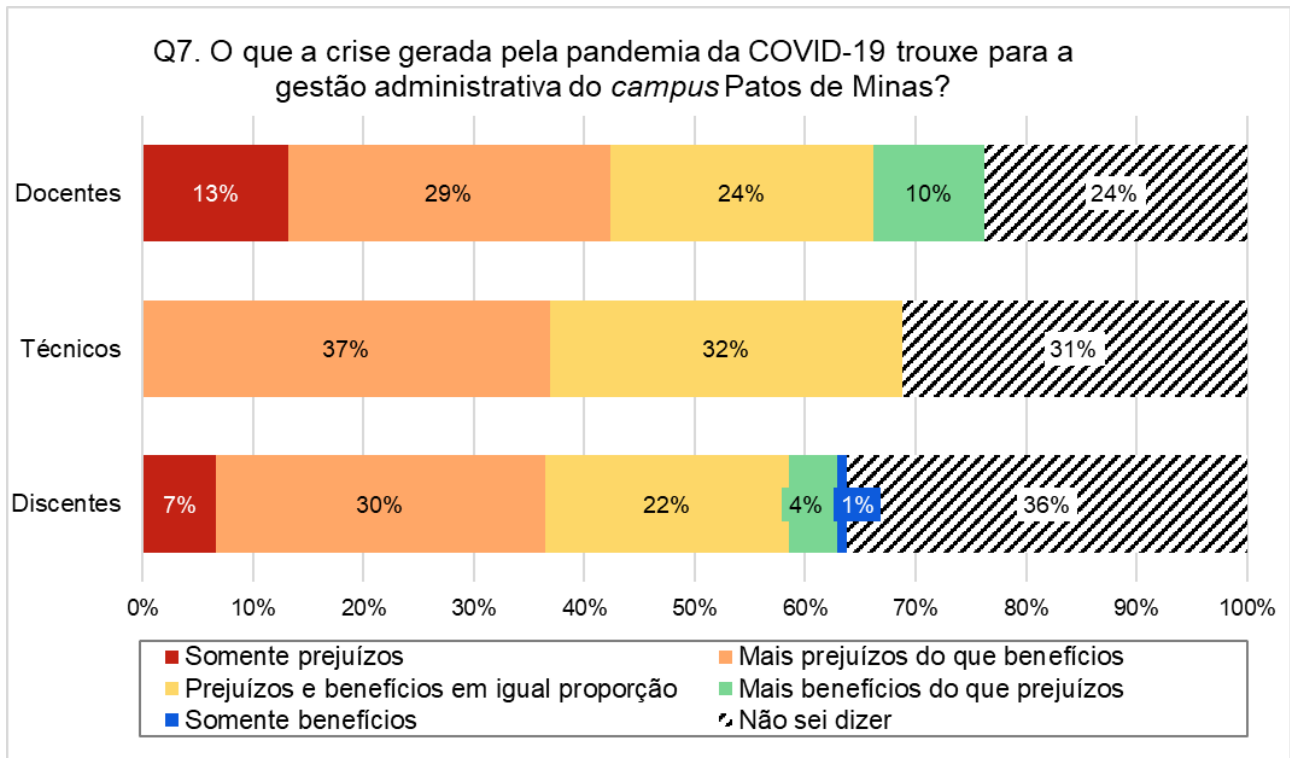
Além disso, nenhum dos docentes responderam as opções “alto” ou “muito alto” (novamente sem abstenções) e somente 3% dos técnicos assinalaram a opção “alto”, mas nenhum dos técnicos julgaram a autonomia como “muito alta”.

Esse posicionamento claro dos respondentes alinha-se com as manifestações coletadas nas entrevistas, em que muitas das falas externaram o desejo por um maior nível de autonomia para o *campus*. Tal clamor, de acordo com os entrevistados, permitiria que os servidores locais pudessem “fazer aquilo que é preciso ser feito” (E4) para potencializar o desenvolvimento do CPM.

Entre os discentes, houve uma maior dispersão de opiniões e uma alta abstenção (23%), não sendo possível inferir, de forma assertiva, qual a percepção da maioria, pois as diferenças percentuais entre as respostas foram ínfimas.

A sétima e última questão de múltipla escolha traz a percepção dos respondentes da pesquisa em relação aos impactos que a pandemia de COVID-19 (terceira categoria de análise) trouxe para a gestão administrativa do CPM. A Figura 16 resume as respostas coletadas por meio do questionário.

Figura 16 – Respostas à questão 7 da categoria “Gestão da crise da COVID-19”



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Notou-se um consenso entre os respondentes no que diz respeito aos impactos da pandemia de COVID-19 para a gestão administrativa do CPM. A maioria dos componentes dos três grupos pesquisados (docentes, 42%; técnicos, 37%; e discentes, 37%) julgaram que a pandemia trouxe “mais prejuízos do que benefícios” ou “somente prejuízos”, desta vez com um elevado índice médio de abstenção (30%).

Entretanto, assim como foi observado nas entrevistas, os respondentes também vislumbraram benefícios gerados pela pandemia, uma vez que 26% (em média) assinalaram a resposta “Prejuízos e benefícios em igual proporção”.

É conveniente destacar o elevado percentual de respostas “Não sei dizer” em todas as três categorias que compõe a comunidade universitária (docentes, técnicos e discentes). Considerando todas as sete questões fechadas propostas aos participantes, a média de respostas desse tipo foi de 10% entre os docentes, 20% entre os técnicos-administrativos contra 26% entre os discentes.

Deste resultado pode-se inferir, dentre outros preceitos, o quanto os assuntos relacionados à gestão são distantes da realidade da comunidade universitária, seja por falta de uma iniciativa da instituição de aproximar a gestão administrativa dos administrados, seja pelo desinteresse da própria comunidade universitária sobre o tema.

5 RECOMENDAÇÕES

Com base nos dados analisados e sustentado pelo referencial teórico, apresenta-se nesta seção um conjunto de sugestões de melhorias para a gestão administrativa do CPM, em cada uma das três categorias de análise em que os dados foram organizados: “Estrutura e planejamento”, “Autonomia e relacionamento” e “Gestão da crise de COVID-19”.

a) Estrutura e Planejamento

- Reduzir a quantidade de Unidades Acadêmicas: atualmente a UFU é composta por trinta Unidades Acadêmicas, o que, na percepção de um dos entrevistados dificulta a sua gestão;
- Aproximar a estrutura decisória do estudante: esta ação pode ser desenvolvida por meio do estabelecimento de uma estrutura formal de cargos e funções da administração superior no *campus* com orçamento próprio. Esta sugestão alinha-se com o modelo de gestão societal de administração pública, segundo o qual o Estado deve oferecer instrumentos de participação democrática à população de forma a permitir a construção colaborativa da gestão (PAULA, 2005);
- Promover uma descentralização organizacional: retomando a tese de Scharmer (2010), apesar de não aplicável a todas as organizações, a descentralização cria empresas mais maduras e eficientes. O desejo por uma estrutura mais descentralizada foi quase um consenso entre os entrevistados da pesquisa, demonstrando a alta abrangência e potencial que esta sugestão abarca;
- Criar uma Unidade Acadêmica (UA) para o CPM: esta sugestão decorre da experiência do modelo de gestão adotado no *campus* Pontal da UFU, que foi criado como uma Unidade Acadêmica com orçamento próprio. A criação de uma UA está em

consonância com o desejo expressado pela maioria dos entrevistados de uma maior autonomia na gestão do *campus*;

- Criar o cargo de Diretor Administrativo: novamente essa sugestão envolve mais uma estratégia de se majorar o poder decisório da gestão local do CPM. O Diretor Administrativo, conforme já fora proposto em 2012, atuaria como um canal direto entre os Diretores das Unidades Acadêmicas e a Administração Superior, além de estabelecer uma administração colegiada, melhorando a representação do *campus*.
- Implantar uma secretaria geral: outra sugestão envolve uma reorganização dos servidores técnicos administrativos das secretarias acadêmicas em uma secretaria geral, uma vez que, atualmente, cada curso ou programa do CPM tem o(a) seu(ua) próprio(a) secretário(a) (ou mais de um). Segundo E2, essa medida traria menos personalização e ampliaria a capacidade de atendimento das secretarias, possibilitando até mesmo acrescentar novas atribuições;
- Contratar mais servidores terceirizados: o CPM tem uma dificuldade de não dispor de uma equipe de manutenção técnica completa (predial, civil, dentre outros). Atualmente o *campus* dispõe somente de um electricista e um encanador e qualquer outra demanda técnica precisa ser atendida pelo *campus* sede. Ou seja, a contratação de uma equipe de manutenção completa traria mais agilidade ao serviço prestado para a comunidade acadêmica do CPM.

b) Autonomia e relacionamento

- Aumentar o poder de decisão dos gestores locais: alinhado com algumas das sugestões anteriores, esta sugestão também reflete o desejo por uma maior autonomia. Por compreender a complexidade de se efetuar uma mudança estrutural maior, tal como a criação de uma Unidade Acadêmica ou a do cargo de Diretor Administrativo, conferir maior poder de decisão para os servidores lotados no CPM proporcionaria maior dinamismo para a gestão administrativa;

- Formalizar um plano gestor de verbas para o *campus*: esta é uma ideia que objetiva formalizar (por meio de uma resolução do Conselho Universitário, por exemplo) uma maior autonomia na gestão dos recursos financeiros do CPM;
- Redesenhar a representação nos conselhos: aqui tem-se uma proposta de alteração profunda, que depende da reformulação do Estatuto da UFU, já em curso. Essa sugestão se justifica pelo fato do CPM não ter uma representação formal expressa com direito a voto nos conselhos superiores;
- Converter o bom relacionamento entre sede e CPM em uma política formal: por entender que o relacionamento entre a administração superior e a gestão local do CPM tem um caráter fortemente subjetivo, conforme observado neste estudo no subcapítulo 4.3.2 “Autonomia e relacionamento”, essa sugestão consiste na tentativa de se perpetuar, de forma institucional, esse relacionamento harmonioso e produtivo. Essa política deve estabelecer, por exemplo, espaços perenes (e representativos) de participação de representantes do *campus* nas decisões a ele relacionadas de forma a perpetuar um diálogo contínuo e amistoso, independente de quem conduz a gestão institucional;
- Flexibilizar a gestão administrativa: resgatando a visão de Andrade e Pimenta (2020), a complexidade da gestão de uma universidade *multicampi* perpassa pela consideração das necessidades locais de cada um dos *campi* alinhados com os objetivos da instituição. Neste sentido, esta sugestão compreende a adoção de regras, procedimentos e diretrizes distintas para o CPM, na medida em que o regramento geral não atender às necessidades do *campus* apropriadamente;

c) Gestão da crise de COVID-19

- Criar novas rotinas de trabalho: um dos grandes ensinamentos trazidos pela pandemia foi que os espaços físicos não são indispensáveis, ou seja, que é possível prestar o mesmo serviço utilizando menos espaços físicos, mobiliários, equipamentos, etc. A universidade pode criar novas rotinas de trabalho, com revezamento de servidores, de forma a ampliar a capacidade de atendimento otimizando os recursos humanos;

- Adotar o ensino remoto como permanente: as aulas remotas podem ser mantidas como uma alternativa paralela ao ensino presencial, pois permitem uma maior flexibilidade aos docentes para ministrar as aulas e aos discentes trazem novas possibilidades de estudo.
- Promover a capacitação técnica dos servidores: o trabalho remoto exigiu dos servidores habilidades e conhecimentos (até então inéditos para muitos), particularmente relacionados às tecnologias da informação e comunicação. Convém que a universidade desenvolva ações contínuas de capacitação do seu corpo técnico e docente, a fim de possibilitar a prestação de um serviço de qualidade à sociedade, mesmo de forma remota.

As recomendações elaboradas nesta seção estão listadas também no Apêndice G, denominado “Recomendações Técnicas para a Gestão Administrativa do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia” no formato de produto técnico, que sintetiza todo o trabalho desenvolvido nesta pesquisa em um instrumento mais acessível e adequado para ser utilizado pela gestão superior da UFU.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou compreender de que forma o *campus* Patos de Minas (CPM) da Universidade Federal de Uberlândia é administrado, a fim de se identificar os aspectos positivos e negativos da sua gestão administrativa à luz do referencial teórico, que trouxe os principais modelos de administração pública, de forma mais geral, e, também, os modelos de tomada de decisão no âmbito da administração universitária, e da análise dos dados coletados.

Por meio de uma abordagem exploratória-descritiva, este estudo de caso valeu-se dos dados coletados mediante a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, que foram submetidos à avaliação por triangulação de métodos e à análise de conteúdo, para responder ao problema de pesquisa proposto. Cabe destacar que, apesar de terem sido tratados com o rigor metodológico necessário, os resultados obtidos neste estudo não são universais ou passíveis de serem generalizados para qualquer *campus* avançado de universidades federais brasileiras.

Com base nos resultados da pesquisa, foi possível identificar na gestão do CPM elementos dos quatro modelos decisórios enunciados por Rizzati e Dobes (2004): burocrático, político, colegiado e anarquia organizada.

Observou-se a prevalência do modelo burocrático na administração do *campus* Patos de Minas da UFU, particularmente no âmbito da sua estrutura e planejamento. Os elementos do modelo político foram evidenciados principalmente nos aspectos relacionados à autonomia e relacionamento do CPM com o *campus* sede. A presença do modelo colegiado foi mais pulverizada em menor proporção do que os outros dois modelos, sendo identificado tanto na seara estrutural quanto na autonomia e relacionamento. A gestão da crise de COVID-19 foi a única esfera em que se percebeu elementos do modelo de anarquia organizada para a tomada de decisão.

O *campus* Patos de Minas (CPM) da Universidade Federal de Uberlândia apresenta uma gestão administrativa majoritariamente burocrática, reforçando a tese apontada por Janissek *et al.* (2017) de que as universidades públicas ainda apresentam práticas burocráticas tradicionais de forma muito arraigadas na sua gestão. Apesar disso, há uma forte presença do modelo político, influenciando decisões e trazendo um certo dinamismo para a gestão do *campus*.

Como aspectos positivos da gestão administrativa ressalta-se: o bom relacionamento entre o *campus* e a sede, muito em virtude da intermediação desenvolvida pela Comissão de Assessoramento à Administração Superior (CAAS), os processos administrativos eficientes, evidenciados pelo trabalho remoto, consequência da pandemia de COVID-19.

Já entre os aspectos negativos observados no estudo lista-se: a elevada centralização da gestão, o baixo nível de autonomia do CPM em relação à sede, ausência de um orçamento específico do *campus*, baixa representatividade nos conselhos superiores, distribuição de cargos inapropriada e gestão superior pouco flexível.

Apesar de uma relativa inércia para reagir à crise instaurada pela pandemia de COVID-19, a gestão administrativa da UFU demonstrou pontos positivos ao flexibilizar normas e regras para possibilitar, por exemplo, a realização de eleições internas remotas, aulas à distância e reuniões dos conselhos superiores por webconferência.

Tais soluções (ainda que elementares) indicam que há espaço sim para o pensamento da corrente da anarquia organizada para a tomada de decisão na UFU, possibilitando uma certa maleabilidade institucional, conforme fora considerado como conveniente por Mintzberg (2003). Só é lamentável que essa constatação tenha se dado como consequência de uma crise mundial sem precedentes, que trouxe inúmeros prejuízos inclusive para o ensino superior, também externados nas entrevistas.

Retomando a fala de um dos entrevistados, é necessário que a própria universidade promova a seguinte reflexão: “[...] Para onde a UFU quer ir? Ou para onde o *campus* quer ir?” (E2). Os resultados da pesquisa indicaram que, apesar de majoritariamente burocrática, há sim abertura para que a gestão da universidade possa evoluir de forma a atender melhor às necessidades plurais de todos

os seus *campi*. De forma complementar à essa reflexão, a administração superior precisa resgatar o foco central da sua gestão, que precisa ser o estudante, a comunidade em que está inserida.

Das manifestações dos entrevistados surgiram diversas sugestões de ações e posturas que podem promover o desenvolvimento do *campus* Patos de Minas, como, por exemplo: a criação do cargo de Diretor Administrativo para o CPM, a instalação de uma secretaria geral, a constituição de uma Unidade Acadêmica no *campus*, o redesenho da composição dos conselhos superiores, dentre outras.

Longe de esgotar a discussão da temática, uma vez que o presente trabalho se restringiu a avaliar o *campus* Patos de Minas da UFU, sugere-se que outros estudos possam ser desenvolvidos envolvendo os demais *campi* da UFU e também outras universidades públicas, a fim de contribuir para a evolução da gestão administrativa desse complexo tipo organizacional denominado universidade *multicampi*. Além da expansão do escopo, pesquisas futuras podem também se valer de outros recursos metodológicos, diferentes óticas (como, por exemplo, a dinâmica das relações de poder na tomada de decisão) e técnicas de coleta e análise de dados para enriquecer o conhecimento acadêmico sobre a gestão administrativa nas universidades públicas.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Harper Collins, 1971. 338p.
- ALVES, Adelia Junglos. **Análise da comunicação organizacional em um processo de tomada de decisão em uma instituição federal de ensino superior**. Mestrado em Administração. Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, 2007. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/19564>. Acesso em: 19 out. 2020.
- ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e Organização na Universidade *Multicampi*. **Plurais: Revista Multidisciplinar**. Salvador, v. 5, n. 96, p. 96-122, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 4 out. 2020.
- ARAÚJO, Renato Pereira. **A centralização administrativa nas universidades públicas brasileiras: o caso do campus Governador Valadares da UFJF**. Juiz de Fora: Faculdade de Educação/CAEd, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7871>. Acesso em: 30 dez. 2019.
- BALDRIDGE, J. V. **Power and Conflict in the University**. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BALDRIDGE J. V. *et al.*; Alternative models of governance in Higher Education, *In*: RILEY, G. L; BALDRIDGE J. V. (Orgs.) **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley, McCutchan Pub, 1977.
- BALDRIDGE, J. V. *et al.* **Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.
- BAMPI, Aumeri Carlos; DIEHL, Jeferson Odair. **O modelo multicampi de universidade e suas relações com a sociedade**. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 2013, Buenos Aires. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114920>. Acesso em: 30 dez. 2019.
- BEYER, Janice M.; LODAHL, Thomas M. A comparative study of patterns of influence in United States and English universities. **Administrative science quarterly**, p. 104-129, 1976.
- BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 18 dez. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10172-9-janeiro-2001-359024-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 2 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília, 2012. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 27 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 17 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Uma visão do *campus* avançado pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras e Fundação Projeto Rondon**. Brasília, 1980. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002223.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. **Revista Angrad**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 2015. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 3 jan. 2020.

BUCHELE, Gustavo Tomaz; TEZA, Pierry; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida; SOUZA, João Artur de. Gestão de Ideias: um Estudo Empírico na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 2, p. 154-181, 2015. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2078/2499>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G., OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235616360_A_Garbage_Can_Model_of_Organization_Choice. Acesso em: 18 out. 2020.

COMITÊ de Monitoramento à Covid-19 UFU. **Portal UFU**. Uberlândia, 23 abr. 2021. Disponível em: <https://ufu.br/comitecovid19>. Acesso em 1 set. 2021.

CORLEY, K.G.; HARQUAIL, C.V.; PRATT, M.G.; GLYNN, M.A.; FIOL, C.M.; HATCH, M.J. Guiding organizational identity through aged adolescence. **Journal of Management Inquiry**, v.15, n.2, p.85-99, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247737561_Guiding_Organizational_Identity_Through_Aged_Adolescence. Acesso em: 10 jun. 2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, out. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 17 out. 2020.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S (Orgs.). **The Sage Handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2005. p. 1-32. Disponível em: https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/40425_Chapter1.pdf. Acesso em: 24 jul. 2021.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suelly de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, fev. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100001&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 17 out. 2020.

ESCOBAR, Herton. Busca de Excelência no ensino superior brasileiro. **Revista Ensino Superior** - Unicamp. Blog: Imagine Só. O Estadão de São Paulo, 2013. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/notas/universidades-brasileiras-devem-promover-internacionalizacao-valorizar-merito-flexibilizar-regras-e-reduzir-burocracia-se-quiserem-chegar-a-elite-do-ensino-superior>. Acesso em: 13 nov. 2020.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Autores Associados: Plano, 2005.

FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo; DONALISIO, Maria Rita. Análise da gravidade da pandemia de Covid-19. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 29, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/TzjkrLwNj78YhV4Bkxg69zx/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 13 nov. 2020.

GUERRA, Herbert Newton Mota. **As Universidades Federais em Minas Gerais: uma análise de seus indicadores de desempenho**. Orientador: Francisco Vidal Barbosa. 2006. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-6VLFRA/1/herbert_newton_mota.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOMES, Romeo; SOUZA, Edinilza Ramos de; MINAYO, Maria Cecília de Souza; MALAQUIAS, Juaci Vitória; SILVA, Cláudio Felipe Ribeiro da. Organização, processamento, análise e interpretação de dados; o desafio da triangulação. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; ASSIS, Simone Gonçalves; SOUZA, Edinilsa Ramos de (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

INOCÊNCIO, Rosemary Zucareli. **Accountability dos projetos das IFES executados em parceria com fundações de apoio: adequações dos normativos a partir de manifestações dos atores executores**. Orientador: Reginaldo Souza Santos. 2017. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/42716/5/Dissertacao_Mestrado_UFBA_%20Zucareli_Inocencio.pdf. Acesso em: 11 jun. 2021.

- JANISSEK, Janice; AGUIAR, Carolina Villa Nova; MELLO, Tamilles Aquino Brito; FERREIRA, Rayane Suenia; CAMPOS, Marione Souza. Práticas Inovadoras de Gestão no Contexto das Universidades Públicas Brasileiras: Validação da Escala para Medir seu Grau de Importância e Adoção. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1631/1059>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- LIKERT, R. A. Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, p. 1-55, 1932.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1991.
- MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 10 set. de 2020.
- MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2014.
- MENEZES, Marcus. **Manual do Usuário SEI**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão: 14 mai. 2015. Disponível em: <https://softwarepublico.gov.br/social/sei/manuais/manual-do-usuario/visao-geral/#01>. Acesso em 20 mai. 2021.
- MILLETT, J. D. **The academic community**. New York: McGraw-Hill, 1962.
- MILLETT, J. D. Higher education management versus business management. **Education Record**, 56 (4) ed: 1975.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 125-152.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Bookman. Porto Alegre, 2006.
- NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades *multicampi* no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 131-153, mai. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p131>. Acesso em 22 out. 2020.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; PAULA, Ana Paula Paes de. Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, p. 113-126, 2014. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/handle/123456789/456>. Acesso em: 21 jan. 2020.

PAIVA, Alysson Ribeiro; CAMPOS, Marilene de Souza. Modelos de Gestão Universitária: Uma Revisão de Literatura. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. Viçosa, MG, v. 1, n. 18, p. 113-125, 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/402/548>. Acesso em: 10 nov. 2020.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005.

REITOR da UFU visita obras atrasadas da superestrutura do *campus* Patos de Minas: a previsão de entrega do "esqueleto" do primeiro bloco era no final do ano passado. **G1 Triângulo e Alto Paranaíba**, Uberlândia, 13 fev. 2020. Disponível em <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2020/02/13/reitor-da-ufu-visita-obras-atrasadas-da-superestrutura-do-campus-patos-de-minas.ghtml>. Acesso em 10 mar. 2021.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIZZATI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, Pedro A. de.; COLOSSI, Nelson. (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

SCAGLIONE, Vera Lúcia Telles; GOLDCHELEGER, Lizika Pitpar. **Revisitando os cinco modelos de gestão organizacional de universidades**. In: XVI Coloquio Internacional de Gestão Universitária, 2016, Arequipa. Anais dos Colóquios Internacionais de Gestão Universitária, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172085>. Acesso em: 11 set. 2020.

SCHARMER, Otto. **Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Brochura, p. 256-276, 2010.

SALM, José Francisco; TOMASI, Marcus; AMBONI, Nério. Modelos de tomada de decisões: o caso Udesc. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2016. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rebap/article/view/15599>. Acesso em 15 out. 2020.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública

do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 01-21, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1/23984>. Acesso em: 30 dez. 2019.

SERAPIONI, Mauro; ROMANÍ, Oriol. Potencialidades e desafios da participação em instâncias colegiadas dos sistemas de saúde: os casos de Itália, Inglaterra e Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, p. 2411-2421, 2006.

SILVA, Aurélio Ferreira da. **O Reuni entre a expansão e a reestruturação: uma abordagem da dimensão acadêmico-curricular**. São Paulo: s.n., 2014. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-29012015-153607/publico/AURELIO_FERREIRA_DA_SILVA_rev.pdf. Acesso em 27 dez. 2019.

SILVA, Heloísa H. R.; SARRACENI, Jovira M. **Gestão Universitária: Liderança e Princípios Pedagógicos**. Universitari@ - Revista Científica do Unisalesiano. Lins – SP, ano 3, n.6, 2012. Disponível em: <http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo9.pdf>. Acesso em 7 fev. 2020.

SILVA, Luíza Virgínia de Castro. **As competências do servidor técnico-administrativo na reestruturação do ensino superior público: estudo no campus da Universidade Federal do Ceará no Cariri**. 2010. Dissertação – Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2801>. Acesso em 7 fev. 2020.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organizations** (2a ed.). New York: Macmillan, 1957.

SOARES, Thiago Coelho *et al.* **Reuni e as fontes de financiamento das universidades federais brasileiras**. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/30355526.pdf>. Acesso em 27 dez. 2019.

SOARES JUNIOR, Francisco Valmir Dias. **MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: um estudo sobre a predominância dos modelos de gestão percebidos em uma instituição federal de ensino**. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXIX, Nº. 000175, 06/08/2019. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/dissertacao/modelos-teoricos-de-administracao-publica-um-estudo-sobre-predominancia-dos-modelos-de>. Acesso em 5 out. 2020.

TEDESCHI, Giovanna. UFU precisa de mais R\$ 5 milhões para terminar obra no campus Patos de Minas: construção do primeiro bloco foi retomada em setembro do ano passado. **Diário de Uberlândia**. Uberlândia, 12 set. 2019. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/22676/ufu-precisa-de-mais-de-r-5-milhoes-para-terminar-obra-no-campus-patos-de-minas>. Acesso em 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conheça a UFU. **Portal UFU**, 17 ago. 2018. Disponível em: <http://www.ufu.br/institucional>. Acesso em 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho de Graduação. **Resolução n. 47/2010, de 20 de agosto de 2010**. Aprova o Calendário Acadêmico da Graduação para o ano letivo de 2011, para os *campi* de Uberlândia, Pontal, Monte Carmelo e de Patos de Minas: Conselho de

Graduação, 2010b. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONGRAD-2010-47.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. **Resolução n. 01/2012, de 17 de fevereiro de 2012**. Consolida a estrutura organizacional da Universidade Federal de Uberlândia: Conselho Universitário, 2012a. Disponível em: https://www.sei.ufu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?9LibXMqGnN7gSpLFOOgUQFziRouBJ5VnVL5b7-UrE5S3GZN8ctcQMzmsFU21WXkYQr3MsMKcXzoMqPxCQDxSTqZ9N5SjSFKbE5x-PSnePgIOGDW5bVzt8orvHHmiF2Hy. Acesso em: 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. **Resolução n. 02/2010**, de 26 de março de 2010. Aprova o Regimento Interno da Reitoria, e dá outras providências: Conselho Universitário, 2010c. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONSUN-2010-2.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. **Resolução n. 02/2015, de 20 de fevereiro de 2015**. Aprova o processo de avaliação e alteração do Estatuto da Universidade Federal de Uberlândia, e dá outras providências: Conselho Universitário, 2015. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/resolucaoCONSUN-2015-2.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Conselho Universitário. **Resolução n. 10/2010, de 7 de maio de 2010**. Aprova a criação do *Campus* Patos de Minas, na cidade de Patos de Minas, e dá outras providências: Conselho Universitário, 2010a. Disponível em: <http://www.reitoria.ufu.br/Resolucoes/ataCONSUN-2010-10.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Faculdade de Engenharia Química. **Memorando Interno FEQUI 152/2012**. Modelo de implantação e gestão dos *campi* Patos de Minas e Monte Carmelo. 02 abr. 2012b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Faculdades e Institutos. **Portal UFU**, 9 set. 2016a. Disponível em: <http://www.ufu.br/faculdades-institutos>. Acesso em 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE). **PROPLAD**, 7 jul. 2016b. Disponível em: <http://www.proplad.ufu.br/pide>. Acesso em 11 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Reitoria. **Portaria R nº 704/2017, de 31 de março de 2017**. Constituir a Comissão de Assessoramento à Administração Superior da UFU para a gestão administrativa do *Campus* Patos de Minas – CAAS-PM. Reitoria, 2017a. Disponível em: http://www.ufu.br/sites/ufu.br/files/media/documento/jornal_de_portarias_no_438.pdf. Acesso em: 18 dez. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Reitoria. **Portaria SEI REITO nº 352, de 06 de novembro de 2017**. Recompõe a Comissão Estatuinte da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), nos termos da Resolução 02/2015 do Conselho Universitário (CONSUN). Reitoria, 2017b. Disponível em: https://www.sei.ufu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=150885&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 10 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Relatório de Gestão 2019**. Reitoria, 2020a.

Disponível em:

http://www.proplad.ufu.br/sites/proplad.ufu.br/files/media/arquivo/relatorio_de_gestao_2019_versao_final_e_contas_.pdf. Acesso em 27 mai. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Reitoria. **Portaria Reito n. 693/2020, de 5 de agosto de 2020**. Divulga os organogramas da estrutura organizacional da Universidade Federal de Uberlândia: Reitoria, 2020b. Disponível em:

https://www.sei.ufu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?9LibXMqGnN7gSpLFOOgUQFziRouBJ5VnVL5b7-UrE5TXv4OdhApuSF54qddG31rG8T54Lv8dTNgLn0ehmOY5Hc8VaDweu3XPxiDyuoZQMTAoM4WavmmemRMnzGkhRW9H.

Acesso em: 27 mai. 2021.

WEBER, Max. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1979.

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

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “*Gestão administrativa em campi avançados de universidades federais brasileiras: o caso do campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia*”. Nesta pesquisa pretendemos *investigar como é administrado o campus avançado de Patos de Minas, da Universidade Federal de Uberlândia, e, a partir daí, identificar os aspectos positivos e negativos e propor recomendações de melhorias ao modelo de gestão administrativa adotado*. Para esta pesquisa adotaremos entrevistas com a duração aproximada de 15 (quinze) minutos.

Justificativa: A presente pesquisa é relevante, pois tem o potencial de propiciar, como benefícios, o aprimoramento do modelo de gestão administrativa do *campus* avançado em estudo, temática contemporânea e com poucas publicações científicas.

Recrutamento: os entrevistados serão selecionados dentre os servidores do *campus* em estudo e do *campus* sede, especialmente aqueles que ocupam cargos de gestão, de forma aleatória. O pesquisador fará um contato inicial por e-mail ou por telefone.

Sua identidade será mantida em sigilo absoluto sob responsabilidade do pesquisador, estando o mesmo sujeito às penas previstas na Lei brasileira. No caso de entrevista, caso você autorize gravá-la, o arquivo será destruído após ser armazenado pelo período de 5 anos, a partir da assinatura desse documento.

As entrevistas não trarão quaisquer danos a sua saúde física, mas pode ser que você tenha algum desconforto ou constrangimento psicológico, caso alguma pergunta ou tema a ser abordado seja, para você, difícil de responder. Nesse caso, a entrevista vai ser interrompida. Você também pode optar por não responder alguma pergunta, caso queira.

Para participar deste estudo o Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito à indenização. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar do presente estudo. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento ou lhe será disponibilizado de forma *online* em um endereço eletrônico de fácil acesso ou lhe será entregue impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa, *campus* Rio Paranaíba, e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____,
RG: _____, CPF: _____, telefone: _____, fui informado(a)
dos objetivos da pesquisa “*Gestão administrativa em campi avançados de universidades federais brasileiras: o caso do campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia*” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Declaro, ainda, que ou recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido ou foi-me disponibilizado o acesso *online* ao documento. Informo, por fim, que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas, seja pessoalmente ou mediante o *e-mail* abaixo.

Dados dos pesquisadores responsáveis

Nome: Carlos Eduardo Artiaga Paula
Endereço: MGT 230, KM 08, bloco LAE, sala 203, *campus* UFV, Rio Paranaíba/MG
CEP 38.810-000, Caixa Postal 22
Telefone: (34) 3855-9487
e-mail: carlosartiaga@ufv.br

Nome: Diego de Sousa Bernardes
Endereço: Rua Major Gote, 808, sala D315, Bairro Caiçaras, Patos de Minas/MG
CEP: 38.702-054
Telefone: (34) 3821-0588
e-mail: diego.s.bernardes@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário, Viçosa/MG
CEP: 36570-900
Telefone: (31) 3899-2492
Email: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

_____, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas Semiestruturadas

Pesquisa: Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras: o caso do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

Pesquisadores responsáveis: - Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula;

- Msc. Diego de Sousa Bernardes.

Pergunta norteadora: **Qual a sua opinião sobre a gestão administrativa adotada no *campus* pela administração superior?**

• **Estrutura, organização e planejamento**

1.1. Como se tomam as decisões aqui em Patos de Minas? Como são distribuídos os recursos financeiros? Como ocorrem as compras e pagamentos em geral?

1.2. Como é o organograma de Patos de Minas? Como você avalia a distribuição de cargos e funções na UFU?"; "há algum cargo e função que considera inútil?"; "há algum que considera útil, mas não há no *campus*?

1.3. Você sabe se o *campus* Patos de Minas da UFU tem plano a curto prazo (1-2) anos, médio prazo (3-5 anos) e longo prazo (mais 5 anos)? Quais são esses planos? Esses planos são úteis/são seguidos à risca? Qual a sua opinião sobre eles?

2. Tomada de decisão e autonomia

2.1. Quais os aspectos positivos e negativos da representação do *campus* para a tomada de decisões?

2.2. Qual é a relação entre o *campus* sede e o *campus* Patos de Minas? Como você avalia a autonomia do *campus* Patos de Minas com o *campus* sede: a) Há muita autonomia; b) Há uma autonomia relativa; c) Há pouca autonomia. Poderia justificar a sua resposta?

2.3. Quais decisões são tomadas no *campus* sede? E quais os tipos de decisões que são tomadas sobre o *campus* no *campus* sede? Quais destas incomodam? Quais não incomodam?

3. Gestão administrativa na crise

3.1. Quais os benefícios e prejuízos que a pandemia de COVID-19 trouxe para a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?

APÊNDICE C - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) – UFV sobre o Projeto de Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Modelos de Gestão Administrativa em campi avançados de universidades federais brasileiras: os casos do campus Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

Pesquisador: Carlos Eduardo Artiaga Paula

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 29217420.1.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.981.235

Apresentação do Projeto:

O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Área Temática: Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas

Conforme resumo apresentado no formulário online da Plataforma:

Como um dos frutos das diversas ações do governo federal que visaram expandir, interiorizar e democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil, foram criados vários campi avançados em universidades federais, especialmente na primeira década do século XXI. Contudo, os novos campi trouxeram o desafio de definir qual o modelo de gestão mais efetivo. Este trabalho buscará descrever como é modelo de gestão administrativa de dois destes campi criados entre 2006 e 2011: o campus Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e o campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), tanto internamente quanto em relação aos respectivos campi

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

sede. Pretende-se também, a partir dessa descrição, identificar os pontos fortes e fracos em cada um dos modelos de gestão administrativa adotados. A base teórica do estudo será norteada pelos princípios gerais da Teoria da Administração, além de outras formulações e aprofundamentos teóricos que serão construídos ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Quanto à abordagem, o trabalho está inserido no campo da pesquisa social e é caracterizado como teórico-empírico de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cujos dados serão coletados através de pesquisas documentais e entrevistas abertas, além da observação participante do pesquisador. A análise das informações obtidas será conduzida através da avaliação por triangulação de métodos que, por sua vez, levará a uma interpretação qualitativa por meio do método hermenêutico-dialético. Com o presente estudo pretende-se também propor um modelo de gestão administrativa que agregue as práticas administrativas mais bem-sucedidas de cada campus estudado.

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com os pesquisadores,

Objetivo primário:

Esta pesquisa visa descrever como são administrados os campi avançados UFV-CRP e UFV-CPM, e, a partir dessa descrição, identificar os pontos fortes e fracos em cada um dos modelos de gestão administrativa adotados, no sentido de se conceber uma gestão pública efetiva. A partir do referido objetivo geral, a presente pesquisa será motivada pela busca da resposta ao seguinte problema de

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

pesquisa: “Como são administrados e quais são os pontos fortes e fracos dos modelos de gestão administrativa dos campi avançados UFV-CRP e UFU-CPM? ”. A fim de melhor elucidar o objetivo geral e o problema de pesquisa, é relevante realizar alguns esclarecimentos terminológicos. Campus avançado trata-se da extensão de uma universidade já existente em uma região distinta da sua sede, ou seja, é uma unidade de ensino que integra a estrutura organizacional da universidade sede. Essa unidade universitária é fruto de uma estratégia de expansão das universidades federais brasileiras, iniciada na década de 1960, que objetivou interiorizar, expandir e democratizar o ensino superior no país (BRASIL, 1980). As virtudes e acertos de uma organização podem ser entendidos como seus pontos fortes, ou seja, as qualidades ou aspectos positivos que constituem valores sólidos e que, segundo Resende (2008), são variáveis internas e controláveis que geram condições favoráveis para influenciar positivamente o desempenho da própria organização. Portanto, esta pesquisa buscará identificar quais os procedimentos, práticas e rotinas administrativas benéficas para as universidades em estudo, isto é, que atendem com qualidade o objetivo a que se destinam. Já os pontos fracos, isto é, os problemas e equívocos das organizações consistem em fragilidades e condições internas desfavoráveis que inibem o seu desempenho e comprometem a qualidade do produto ou serviço oferecido (MARTINS, 2007). Ao contemplar os modelos de gestão administrativa dos campi em estudo, pretende-se detectar quais os entraves, dificuldades ou falhas que depreciam o serviço prestado à comunidade em que estão inseridos.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

Segundo Silva e Sarraceni (2012, p. 25), a gestão administrativa das universidades pode ser definida como “uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros para o cumprimento de sua missão bem como os recursos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão”. Dessa forma, os modelos de gestão administrativa incluem, mas não se limitam, a: definição de cargos e funções que compõe o organograma institucional, gestão de pessoas e atribuições, planejamento acadêmico-administrativo das atividades articuladas com o ensino, pesquisa e extensão, além dos modelos de tomada de decisão. Para Oliveira e Paula (2014) tomar o modelo da eficiência perfeita como norte para tomada de decisões no setor público é absolutamente inapropriado, uma vez que as políticas públicas não envolvem tão somente variáveis tangíveis, mensuráveis, de causa e efeito facilmente identificáveis, como no setor privado, mas também valores, aspectos sociais, éticos, dentre outros. A partir dos conceitos apresentados por Herbert Simon (Nobel de Economia em 1978), defensor de uma ampliação na definição de eficiência na gestão pública, as autoras advogam a elaboração do conceito de eficiência relativa em substituição ao ideal de eficiência perfeita. É nesse sentido que o conceito de gestão pública efetiva será adotado no presente estudo ao avaliar a gestão administrativa dos campi UFV-CRP e UFV-CPM, uma vez que “[...] verifica-se a necessidade de uma gestão universitária cada vez mais eficiente, preocupada com a qualidade e que leve em consideração as necessidades do desenvolvimento econômico, social, cultural, regional, científico, tecnológico, as

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

alterações

do ambiente e a disposição para

implantar mudanças necessárias de modo a alavancar a sociedade (SILVA, 2010, p. 15)".

Objetivo secundário: Como objetivos específicos propõe-se: - Descrever o contexto histórico e social dos campi avançados, relacionando-o com o respectivo modelo de

gestão; - Apresentar como foram criados, implantados e consolidados os campi que são objetos do estudo; -

Analisar e discutir os pontos fortes e

fracos de cada um dos modelos de gestão administrativa adotados em cada campus estudado; - Propor um modelo de gestão administrativa que

agregue as práticas administrativas bem-sucedidas de cada campus; - Sugerir novos estudos na temática da gestão administrativa dos campi

avançados das universidades federais brasileiras.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores apresentam no formulário online da Plataforma os seguintes Riscos:

Os riscos que o presente projeto apresenta são mínimos, tais como a possibilidade de ocorrerem constrangimentos durante a entrevista, e, caso

venham a ocorrer, a entrevista será imediatamente interrompida. Mesmo porque serão explicadas aos participantes todas as disposições do TCLE

antes da realização das entrevistas, que, dentre outros pontos, prevê a possibilidade de o participante interromper a entrevista ou de se recusar a

responder a alguma questão específica, caso se sinta constrangido.

e os seguintes Benefícios:

Avaliação: O desenvolvimento deste projeto possibilitará, como benefício direto, a proposição de um modelo de gestão administrativa aprimorado para os campi

avançado em estudo, provendo aos gestores uma alternativa mais efetiva para administrar o bem público.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

Também tem a potencialidade de beneficiar indiretamente a comunidade em que os campi estão inseridos à medida em que trará sugestões de práticas e procedimentos administrativos mais efetivos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

.Inicialmente este estudo será desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica para compilar todas as informações acerca do processo de criação e estruturação dos campi avançados nas universidades federais brasileiras. Para tanto serão feitas buscas nos diversos tipos de fontes científicas existentes (livros, periódicos, dissertações, teses, etc.). A segunda etapa da pesquisa constitui-se da obtenção de dados sobre os modelos de gestão dos campi avançados das universidades em estudo. Esta fase será conduzida mediante a utilização de três instrumentos de coleta: pesquisa documental, entrevistas abertas e observação participante. Para este estudo será feito um levantamento dos modelos de gestão administrativa adotados nos campi UFV-CRP e UFU-CPM, a partir de atos normativos, estatutos, regimentos, atas de conselhos e outros documentos pertinentes disponíveis em sites de domínio público. Esta técnica de coleta de dados objetiva contextualizar as circunstâncias em que foram criados os referidos campi, além de permitir a compreensão de como a sua administração e funcionamento encontram-se regulamentados em cada instituição. Para o presente trabalho serão utilizadas entrevistas abertas que possibilitam uma visão mais ampla do objeto de estudo, além de conferir maior flexibilidade ao entrevistador e permitir extrair aspectos subjetivos (valores, opiniões e atitudes) dos entrevistados, essenciais para enriquecer a discussão

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

no

campo da pesquisa social (MINAYO, 2002).

Serão entrevistados os servidores das universidades pesquisadas, especialmente aqueles que ocupam cargos de gestão, tanto nos campi

avanzados quanto nos campi sede. As entrevistas com os participantes serão norteadas pela seguinte questão: "Qual a sua opinião sobre o modelo

de gestão administrativa adotado no campus pela administração superior?". Poderão ser exploradas duas modalidades de entrevistas: presencial ou

à distância, ambas serão gravadas e preferencialmente transcritas. As entrevistas presenciais ocorrerão em local reservado e adequado, fornecido

pelo entrevistador ou indicado pelo entrevistado. Já as entrevistas à distância ocorrerão através de sessões gravadas de webconferência, o que facilita a participação dos entrevistados

no horário que lhes for mais conveniente. Antes de cada entrevista o participante será informado do termo de consentimento livre e esclarecido

(TCLE) que consta no apêndice A. Na modalidade presencial o TCLE será lido e explicado pelo entrevistador e deverá ser assinado e rubricado por

ambos. Já na modalidade à distância, ele será previamente enviado por e-mail ao participante que deverá, em resposta ao e-mail, redigir, de forma

expressa, a aquiescência às disposições do termo. Convém destacar que o próprio TCLE assegura a possibilidade do participante se negar a

responder a qualquer pergunta ou até mesmo interromper a entrevista, caso sinta algum constrangimento de qualquer natureza. Nesse estudo, a

observação participante é viável pois os pesquisadores são servidores públicos federais nas universidades pesquisadas. Ademais, ainda segundo

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes

Bairro: Campus Universitário

CEP: 36.570-977

UF: MG

Município: VICOSA

Telefone: (31)3612-2316

E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

Minayo (2002, p. 59-60), a observação participante constitui uma técnica relevante por possibilitar “captar uma variedade de situações ou fenômenos que não são obtidos por meio de perguntas”. Dessa forma, esta técnica tem a potencialidade de dirimir as eventuais lacunas deixadas pelas entrevistas abertas ou pela pesquisa documental. Durante o período de coleta de dados da pesquisa (previsto para ocorrer entre os meses de julho e outubro de 2020) serão observados exemplos reais de práticas de gestão administrativa adotadas no cotidiano dos campi em estudo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

1. TCLE:

- 1.a. Justificativa, objetivos, procedimentos, duração da entrevista e forma de recrutamento:Ok.
 - 1.b. Desconforto, riscos, benefícios, providências e cautelas: ok
 - 1.c. Forma acompanhamento e assistência a que terão direito os participantes da pesquisa:Não se aplica.
 - 1.d. Garantia de plena liberdade ao participante da pesquisa:OK
 - 1.e. Garantia de manutenção do sigilo e da privacidade: Ok
 - 1.f. via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ao participante: OK
 - 1.g. Garantia de ressarcimento e como serão cobertas as despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes: ok
 - 1.h. explicitação da garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa:ok
 - 1.j. destinação dos dados:ok
2. TERMO DE ASSENTIMENTO, no caso de pesquisas que envolvam menores de idade (12 a 17 anos) ou legalmente incapazes:Não se aplica
3. QUESTIONÁRIOS:Não se aplica
4. ROTEIRO DE ENTREVISTA:ok
5. AUTORIZAÇÃO PRÉVIA de local onde será realizada a pesquisa:ok
6. FOLHA DE ROSTO: Ok

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

Recomendações:

Quando da coleta de dados, o TCLE deve ser elaborado em duas vias, rubricado em todas as suas páginas e assinado, ao seu término, pelo convidado a participar da pesquisa ou responsável legal, bem como pelo pesquisador responsável, ou pessoa(s) por ele delegada(s), devendo todas as assinaturas constar na mesma folha.

Não é necessário apresentar os TCLEs assinados ao CEP/UFV. Uma via deve ser mantida em arquivo pelo pesquisador e a outra é do participante da pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1501874.pdf	17/03/2020 15:03:34		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_DSB_modificado.pdf	17/03/2020 14:45:40	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	17/03/2020 14:43:09	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_observacao_participante.pdf	17/03/2020 14:38:10	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	17/03/2020 14:37:59	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Brochura Pesquisa	Brochura_DSB_modificado.pdf	17/03/2020 14:37:46	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 3.981.235

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura_Projeto_Pesquisa_DSB.pdf	10/02/2020 09:57:19	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Roteiro_de_entrevistas_abertas.pdf	06/02/2020 15:23:32	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	06/02/2020 15:22:53	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	06/02/2020 15:22:24	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UFV.pdf	28/01/2020 11:51:16	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Autorizacao_UFU.pdf	28/01/2020 09:17:12	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 20 de Abril de 2020

Assinado por:
LUIZ ISMAEL PEREIRA
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

APÊNDICE D - Questionário aplicado aos servidores

Agradecemos, inicialmente, a sua participação ativa no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública. Na oportunidade, pedimos encarecidamente para que responda a pesquisa abaixo a fim de contribuir para o aprimoramento da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU.

O presente questionário integra o projeto de pesquisa intitulado “**Modelos de Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras**: os casos do *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia” e, por isso, a fim de cumprir as exigências éticas na pesquisa, pedimos que leia o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que é o documento que dispõe sobre os cuidados éticos e também sobre os seus direitos como participante deste estudo. O documento está disponível em: <https://abre.ai/tcle-gestao-adm>.

Favor, responda à primeira pergunta do questionário, manifestando ciência e consentimento às disposições do TCLE. Caso contrário, as suas respostas não poderão ser consideradas. Caso haja dúvidas, estamos à disposição para saná-las pelo e-mail carlosartiaga@ufv.br e também pessoalmente.

Informamos, por fim, que as respostas serão anônimas (exceto se o participante quiser se identificar).

I – CIÊNCIA E ANUÊNCIA ÀS DISPOSIÇÕES DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

() Declaro estar plenamente ciente das disposições do termo de consentimento livre e esclarecido do projeto de pesquisa “Modelos de Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras: os casos do *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia” que me foi apresentado e está à minha disposição de forma online. Declaro, ainda, que tive a oportunidade de esclarecer as dúvidas seja por pessoalmente ou por email. Logo, concordo em participar da pesquisa.

II – PERFIL

1. Qual a sua idade?

- () a) de 18 a 24 anos;
- () b) de 25 a 30 anos;
- () c) de 30 a 35 anos;

- () d) de 35 a 40 anos;
- () e) mais de 40 anos.

2. Qual o seu gênero?

- () a) Masculino;
- () b) Feminino;
- () c) Outro.

3. Qual o seu vínculo com a UFU?

- () a) Docente;
- () b) Técnico-administrativo.

4. Há quanto tempo é servidor da UFU?

- () a) menos de 1 ano;
- () b) entre 1 e 3 anos;
- () c) entre 3 e 5 anos;
- () d) entre 5 e 7 anos;
- () e) mais de 7 anos.

5. Tem alguma experiência em cargo/função de gestão administrativa?

- () a) Sim;
- () b) Não.

III – PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA DO *CAMPUS* PATOS DE MINAS

6. Como você avalia a distribuição dos recursos financeiros da universidade para o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

7. Qual a sua opinião sobre o organograma de cargos e funções do *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

8. Qual o efeito do planejamento estratégico da UFU para o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito negativo;
- () b) Negativo;
- () c) Nenhum;
- () d) Positivo;
- () e) Muito positivo;
- () f) Não sei dizer.

9. Qual a sua opinião sobre a representação do *campus* Patos de Minas nos conselhos superiores, instâncias em que são tomadas as decisões principais da universidade?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequada;
- () d) Boa;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

10. Como você avalia o relacionamento entre o *campus* sede (Uberlândia) e o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

11. Qual o nível de autonomia do *campus* Patos de Minas em relação ao *campus* sede?

- () a) Muito baixo;
- () b) Baixo;
- () c) Adequado;
- () d) Alto;
- () e) Muito alto;
- () f) Não sei dizer.

12. O que a crise gerada pela pandemia de COVID-19 trouxe para a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?

- () a) Somente prejuízos;
- () b) Mais prejuízos do que benefícios;
- () c) Prejuízos e benefícios em igual proporção;
- () d) Mais benefícios do que prejuízos;
- () e) Somente benefícios;
- () f) Não sei dizer.

13. Gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?

APÊNDICE E - Questionário aplicado aos discentes

Agradecemos, inicialmente, a sua participação ativa no curso de Mestrado Profissional em Administração Pública. Na oportunidade, pedimos encarecidamente para que responda a pesquisa abaixo a fim de contribuir para o aprimoramento da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU.

O presente questionário integra o projeto de pesquisa intitulado “**Modelos de Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras**: os casos do *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia” e, por isso, a fim de cumprir as exigências éticas na pesquisa, pedimos que leia o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que é o documento que dispõe sobre os cuidados éticos e também sobre os seus direitos como participante deste estudo. O documento está disponível em: <https://abre.ai/tcle-gestao-adm>.

Favor, responda à primeira pergunta do questionário, manifestando ciência e consentimento às disposições do TCLE. Caso contrário, as suas respostas não poderão ser consideradas. Caso haja dúvidas, estamos à disposição para saná-las pelo e-mail carlosartiaga@ufv.br e também pessoalmente.

Informamos, por fim, que as respostas serão anônimas (exceto se o participante quiser se identificar).

I – CIÊNCIA E ANUÊNCIA ÀS DISPOSIÇÕES DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

() Declaro estar plenamente ciente das disposições do termo de consentimento livre e esclarecido do projeto de pesquisa “Modelos de Gestão administrativa em *campi* avançados de universidades federais brasileiras: os casos do *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia” que me foi apresentado e está à minha disposição de forma *online*. Declaro, ainda, que tive a oportunidade de esclarecer as dúvidas seja por pessoalmente ou por *email*. Logo, concordo em participar da pesquisa.

II – PERFIL

1. Qual a sua idade?

- () a) de 18 a 24 anos;
() b) de 25 a 30 anos;

- () c) de 30 a 35 anos;
- () d) de 35 a 40 anos;
- () e) mais de 40 anos.

2. Qual o seu gênero?

- () a) Masculino;
- () b) Feminino;
- () c) Outro.

3. É aluno de qual curso/programa da UFU?

- () a) Graduação em Biotecnologia;
- () b) Graduação em Engenharia de Alimentos;
- () c) Graduação em Engenharia Eletrônica e de Telecomunicações;
- () d) Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia;
- () e) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos.

4. Há quanto tempo é discente da UFU?

- () a) menos de 1 ano;
- () b) entre 1 e 3 anos;
- () c) entre 3 e 5 anos;
- () d) entre 5 e 7 anos;
- () e) mais de 7 anos.

5. Tem alguma experiência em cargo/função de gestão administrativa?

- () a) Sim;
- () b) Não.

III – PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO ADMINISTRATIVA DO *CAMPUS* PATOS DE MINAS

6. Como você avalia a distribuição dos recursos financeiros da universidade para o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

7. Qual a sua opinião sobre o organograma de cargos e funções do *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

8. Qual o efeito do planejamento estratégico da UFU para o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito negativo;
- () b) Negativo;
- () c) Nenhum;
- () d) Positivo;
- () e) Muito positivo;
- () f) Não sei dizer.

9. Qual a sua opinião sobre a representação do *campus* Patos de Minas nos conselhos superiores, instâncias em que são tomadas as decisões principais da universidade?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequada;
- () d) Boa;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

10. Como você avalia o relacionamento entre o *campus* sede (Uberlândia) e o *campus* Patos de Minas?

- () a) Muito ruim;
- () b) Ruim;
- () c) Adequado;
- () d) Bom;
- () e) Excelente;
- () f) Não sei dizer.

11. Qual o nível de autonomia do *campus* Patos de Minas em relação ao *campus* sede?

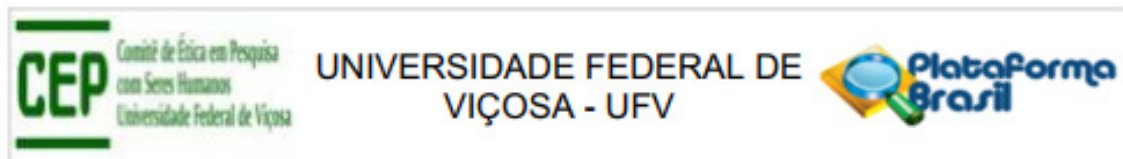
- () a) Muito baixo;
- () b) Baixo;
- () c) Adequado;
- () d) Alto;
- () e) Muito alto;
- () f) Não sei dizer.

12. O que a crise gerada pela pandemia de COVID-19 trouxe para a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?

- () a) Somente prejuízos;
- () b) Mais prejuízos do que benefícios;
- () c) Prejuízos e benefícios em igual proporção;
- () d) Mais benefícios do que prejuízos;
- () e) Somente benefícios;
- () f) Não sei dizer.

13. Gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas?

APÊNDICE F - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) – UFV sobre a inclusão do questionário



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: Modelos de Gestão Administrativa em campi avançados de universidades federais brasileiras: os casos do campus Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

Pesquisador: Carlos Eduardo Artiaga Paula

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 29217420.1.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.720.796

Apresentação do Projeto:

Solicitação de Emenda:

O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas. Segundo Formulário Online "Este trabalho buscará descrever como é modelo de gestão administrativa de dois destes campi criados entre 2006 e 2011: o campus Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa (UFV) e o campus Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), tanto internamente quanto em relação aos respectivos campi sede. Pretende-se também, a partir dessa descrição, identificar os pontos fortes e fracos em cada um dos modelos de gestão administrativa adotados. A base teórica do estudo será norteada pelos princípios gerais da Teoria da Administração, além de outras formulações e aprofundamentos teóricos que serão construídos ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Quanto à abordagem, o trabalho está inserido no campo da pesquisa social e é caracterizado como teórico-empírico de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cujos dados serão coletados através de pesquisas documentais e entrevistas abertas, além da observação participante do pesquisador. A análise das informações obtidas será conduzida através da avaliação por triangulação de métodos que, por sua vez, levará a uma interpretação qualitativa por meio do método hermenêutico-dialético. Com o presente estudo pretende-se também propor um modelo de gestão administrativa que agregue as práticas

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 4.720.796

administrativas mais bem-sucedidas de cada campus estudado”.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo formulário online: Objetivo primário: “descrever como são administrados os campi avançados UFV-CRP e UFU-CPM, e, a partir dessa descrição, identificar os pontos fortes e fracos em cada um dos modelos de gestão administrativa adotados, no sentido de se conceber uma gestão pública efetiva”. Objetivos secundários: “ Descrever o contexto histórico e social dos campi avançados, relacionando-o com o respectivo modelo de gestão; Apresentar como foram criados, implantados e consolidados os campi que são objetos do estudo; Analisar e discutir os pontos fortes e fracos de cada um dos modelos de gestão administrativa adotados em cada campus estudado; Propor um modelo de gestão administrativa que agregue as práticas administrativas bem-sucedidas de cada campus; Sugerir novos estudos na temática da gestão administrativa dos campi avançados das universidades federais brasileiras”.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo formulário online: Riscos: “os riscos que o presente projeto apresenta são mínimos, tais como a possibilidade de ocorrerem constrangimentos durante a entrevista, e, convenham a ocorrer, a entrevista será imediatamente interrompida. Mesmo porque serão explicadas aos participantes todas as disposições do TCLE antes da realização das entrevistas, que, dentre outros pontos, prevê a possibilidade de o participante interromper a entrevista ou de se recusar a responder a alguma questão específica, caso se sinta constrangido”. Benefícios: segundo o pesquisador dentre os benefícios se encontram que “ o desenvolvimento deste projeto possibilitará, como benefício direto, a proposição de um modelo de gestão administrativa aprimorado para os campi avançado em estudo, provendo aos gestores uma alternativa mais efetiva para administrar o bem público. Também tem a potencialidade de beneficiar indiretamente a comunidade em que os campi estão inseridos à medida em que trará sugestões de práticas e procedimentos administrativos mais efetivos”. Com relação os benefícios, estes atendem as exigências contidas na Resolução CEP 466/12.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Nesta pesquisa que se enquadra como pertencente à Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas apresenta uma abordagem teórico-empírica de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Encontra-se inserida no campo da pesquisa social, guiada pelos pressupostos da pesquisa qualitativa. Já com relação aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que se dedicará a compreender e descrever os modelos de gestão administrativa de dois

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977
 UF: MG Município: VICOSA
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 4.720.796

dos campi avançados das universidades que são objeto da pesquisa. Para alcançar os seus objetivos, a pesquisa foi separada em três etapas distintas: pesquisa bibliográfica, coleta de dados e avaliação por triangulação de métodos. A etapa de coleta de dados será conduzida mediante a utilização de quatro instrumentos de coleta: pesquisa documental, entrevistas abertas, observação participante e questionários.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora apresenta os seguintes termos: - Folha de rosto devidamente assinada e carimbada pelo diretor geral UFV Campus Rio Paranaíba - Projeto de pesquisa - Formulário online – Cronograma - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido servidores – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Observação participante - Questionário para servidores – Questionário para alunos – Carta resposta – Autorização UFV – Autorização UFU.

Recomendações:

Não se aplica.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Emenda aprovada nos termos expostos pelo pesquisador.

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para o encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_173508_2_E1.pdf	13/04/2021 11:18:20		Aceito
Cronograma	Cronograma_EMENDA.pdf	13/04/2021 11:15:11	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Questionario_servidores_EMENDA.pdf	13/04/2021 11:13:51	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Questionario_discentes_EMENDA.pdf	13/04/2021 11:12:45	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
 Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977
 UF: MG Município: VICOSA
 Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 4.720.796

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_questionario_servidores_EMEND A.pdf	13/04/2021 11:11:28	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_questionario_discentes_EMENDA .pdf	13/04/2021 11:09:25	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura_DSB_EMENDA.pdf	13/04/2021 11:08:07	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_DSB_EMENDA.pdf	13/04/2021 11:05:00	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	17/03/2020 14:43:09	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_observacao_participante.pdf	17/03/2020 14:38:10	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_modificado.pdf	17/03/2020 14:37:59	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Roteiro_de_entrevistas_abertas.pdf	06/02/2020 15:23:32	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_UFV.pdf	28/01/2020 11:51:16	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito
Outros	Autorizacao_UFU.pdf	28/01/2020 09:17:12	DIEGO DE SOUSA BERNARDES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 19 de Maio de 2021

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário CEP: 36.570-977
UF: MG Município: VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 E-mail: cep@ufv.br

**APÊNDICE G - Recomendações Técnicas para a Gestão Administrativa do *campus*
Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia**

Recomendações Técnicas para a Gestão Administrativa do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia

Rio Paranaíba/MG
2021

Autor: Diego de Sousa Bernardes
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula



1. RESUMO

Como um dos frutos das diversas ações do governo federal, como o Projeto Rondon, o Programa Expandir e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que visaram expandir, interiorizar e democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil, foram criados vários *campi* avançados em universidades federais, especialmente na primeira década do século XXI (BRASIL, 2007).

Contudo, esses novos *campi* trouxeram o desafio de se administrar um tipo organizacional novo e complexo. O objetivo deste trabalho foi descrever como é administrado o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e, a partir dessa descrição, identificar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão administrativa adotado em face ao referencial teórico, além de propor algumas sugestões de aprimoramentos à gestão administrativa.

A base teórica do estudo norteou-se pelos modelos teóricos de Administração Pública aplicados à gestão universitária, a saber: modelo burocrático, político, colegiado e anarquia organizada (RIZZATI, 2004). Quanto à abordagem, o trabalho está inserido no campo da pesquisa social e é caracterizado como teórico-empírico de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso (YIN, 2001).

Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cujos dados foram coletados através de pesquisas documentais, entrevistas semiestruturadas e questionários. A análise das informações obtidas foi conduzida por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e da avaliação por triangulação de métodos.

2. INSTITUIÇÃO

A instituição estudada nesta pesquisa foi o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

3. PÚBLICO-ALVO

Gestão superior da Universidade Federal de Uberlândia, de forma particular as instâncias relacionadas à administração do *campus* Patos de Minas.

4. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Gerenciar *campi* avançados em meio aos entraves da administração pública é um desafio, pois as universidades são organizações complexas, que desenvolvem ações múltiplas (ensino, pesquisa e extensão), valendo-se do conhecimento como matéria-prima e no intuito de oferecer à sociedade profissionais qualificados, capazes de conduzir o seu desenvolvimento (SANTOS e BRONNEMANN, 2013).

Estas características das universidades exigem que seus gestores acumulem funções que transcendem o escopo da gestão, envolvendo também atividades como: planejamento acadêmico, docência, desenvolvimento de pesquisa e ações de extensão, dentre outras.

Sendo assim, este trabalho buscou responder a seguinte questão: “Como é administrado e quais são os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU?”.

5. OBJETIVOS

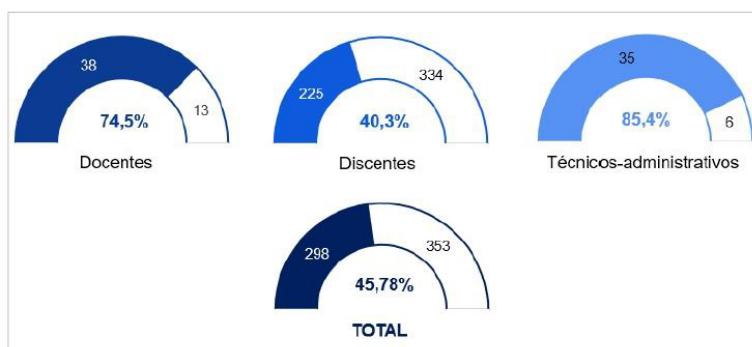
- Contextualizar a gestão administrativa empregada no *campus* Patos de Minas da UFU, considerando o seu processo de criação, implantação e consolidação;
- Identificar os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa;
- Apresentar de que forma a universidade reagiu às dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) e analisar quais os benefícios e prejuízos experimentados na gestão administrativa;
- Propor aprimoramentos à gestão administrativa do *campus* objeto do estudo.

6. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Foram entrevistados um total de nove servidores (lotados no *campus* sede e no *campus* Patos de Minas) com vasta experiência em gestão administrativa e que já exerceram funções como: Pró-Reitoria, Diretoria de Unidade Acadêmica, Assessoria da Reitoria, Coordenações de cursos e programas, dentre outras. As questões propostas estavam distribuídas nas seguintes categorias: "Estrutura e planejamento", "Autonomia e relacionamento" e "Gestão da crise de COVID-19".

Toda a comunidade acadêmica do *campus* Patos de Minas foi convidada a responder ao questionário, de conteúdo similar às entrevistas, no intuito de ampliar a representatividade das informações coletadas e de ouvir a percepção local sobre o tema do estudo. Obteve-se uma amostragem significativa, demonstrada no Gráfico 1.






Gráfico 1 - Número de respondentes do questionário



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise das transcrições das entrevistas, dos dados obtidos pelos questionários e à luz dos preceitos teóricos dos modelos teóricos de gestão universitária, sintetizou-se no Quadro 1 os principais aspectos positivos e negativos observados na gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU, estruturados em cada uma das três categorias de análise.

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU

Categoria		
 <p>Estrutura e Planejamento</p>	<p>Ligação com a sede alivia a carga administrativa e favorece o desenvolvimento do <i>campus</i></p> <p>Comissão de Assessoramento à Administração Superior: espaço democrático para dialogar</p>	<p>Sem recursos orçamentários específicos para o <i>campus</i></p> <p>Estrutura distante dos discentes</p> <p>Falta do prédio próprio, gerando baixa identidade institucional</p> <p>Ausência da estrutura administrativa superior no <i>campus</i></p> <p>Falha na execução do planejamento</p>
 <p>Autonomia e Relacionamento</p>	<p>Boa comunicação entre os gestores da sede e os servidores do <i>campus</i>.</p> <p>Bom relacionamento entre o <i>campus</i> sede e o <i>campus</i> Patos de Minas</p>	<p>Baixa autonomia</p> <p>Lentidão para a resolução de problemas administrativos</p> <p>Conselhos superiores muito populosos, dificultando o consenso</p> <p>O <i>campus</i> não existe na estrutura formal da universidade</p> <p>Gestão pouco aberta a mudanças</p>
 <p>Gestão da crise de COVID-19</p>	<p>Otimização dos processos administrativos</p> <p>Facilitou a participação nas reuniões dos conselhos superiores</p> <p>Utilização mais racional dos recursos financeiros</p> <p>Economia de gastos com diárias, passagens e viagens</p>	<p>Desgaste da imagem institucional da universidade pública federal frente à sociedade</p> <p>Aumento da evasão escolar</p> <p>Corte de bolsas de pesquisa científica</p>

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

7. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com base nos dados coletados analisados e, sustentado pelo referencial teórico, apresenta-se nesta seção um conjunto de sugestões de melhorias para a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas em cada uma das três categorias de análise em que os dados foram organizados: “Estrutura e planejamento”, “Autonomia e relacionamento” e “Gestão da crise de COVID-19”.



Estrutura e Planejamento

- ✓ **Reduzir a quantidade de Unidades Acadêmicas:** atualmente a UFU é composta por trinta Unidades Acadêmicas, o que, na percepção de um dos entrevistados dificulta a sua gestão;
- ✓ **Aproximar a estrutura decisória do estudante:** esta ação pode ser desenvolvida por meio do estabelecimento de uma estrutura formal de cargos e funções da administração superior no *campus* com orçamento próprio. Esta sugestão alinha-se com o modelo de gestão societal de administração pública, segundo o qual o Estado deve oferecer instrumentos de participação democrática à população de forma a permitir a construção colaborativa da gestão (PAULA, 2005);
- ✓ **Promover uma descentralização organizacional:** apesar de não aplicável a todas as organizações, a descentralização cria empresas mais maduras e eficientes (SCHARMER, 2010). O desejo por uma estrutura mais descentralizada foi quase um consenso entre os entrevistados da pesquisa, demonstrando a alta abrangência e potencial que esta sugestão abarca;



- ✓ **Criar uma Unidade Acadêmica (UA) para o CPM:** esta sugestão decorre da experiência do modelo de gestão adotado no *campus* Pontal da UFU, que foi criado como uma Unidade Acadêmica com orçamento próprio. A criação de uma UA está em consonância com o desejo expressado pela maioria dos entrevistados de uma maior autonomia na gestão do *campus*,
- ✓ **Criar o cargo de Diretor Administrativo:** novamente essa sugestão envolve mais uma estratégia de se majorar o poder decisório da gestão local do *campus*. O Diretor Administrativo atuaria como um canal direto entre os Diretores das Unidades Acadêmicas e a Administração Superior, além de estabelecer uma administração colegiada, melhorando a representação do *campus*,
- ✓ **Implantar uma secretaria geral:** envolve uma reorganização dos servidores técnicos administrativos das secretarias acadêmicas em uma secretaria geral, uma vez que, atualmente, cada curso ou programa do *campus* tem o(a) seu(ua) próprio(a) secretário(a) (ou mais de um). Essa medida traria menos personalização e ampliaria a capacidade de atendimento das secretarias, possibilitando até mesmo acrescentar novas atribuições;
- ✓ **Contratar mais servidores terceirizados:** o *campus* Patos de Minas tem uma dificuldade de não dispor de uma equipe de manutenção técnica completa (predial, civil, dentre outros). Atualmente o *campus* dispõe somente de um electricista e um encanador e qualquer outra demanda técnica precisa ser atendida pelo *campus* sede. Ou seja, a contratação de uma equipe de manutenção completa, por exemplo, traria mais agilidade ao serviço prestado para a comunidade acadêmica.



Autonomia e Relacionamento

- ✓ **Aumentar o poder de decisão dos gestores locais:** alinhado com algumas das sugestões anteriores, esta sugestão também reflete o desejo por uma maior autonomia. Por compreender a complexidade de se efetuar uma mudança estrutural maior, tal como a criação de uma Unidade Acadêmica ou a do cargo de Diretor Administrativo, conferir maior poder de decisão para os servidores lotados no *campus* proporcionaria maior dinamismo para a gestão administrativa;
- ✓ **Formalizar um plano gestor de verbas para o *campus*:** esta é uma ideia que objetiva formalizar, normativamente, uma maior autonomia na gestão dos recursos financeiros do *campus*;
- ✓ **Redesenhar a representação nos conselhos:** aqui tem-se uma proposta de alteração profunda, que depende da reformulação do Estatuto da UFU, já em curso. Essa sugestão se justifica pelo fato do *campus* não ter uma representação formal expressiva com direito a voto nos conselhos superiores;
- ✓ **Converter o bom relacionamento entre a sede e o *campus* em uma política formal:** por entender que o relacionamento entre a administração superior e a gestão local do *campus* tem um caráter fortemente subjetivo, sugere-se perpetuar, de forma institucional, esse relacionamento harmonioso e produtivo;
- ✓ **Flexibilizar a gestão administrativa:** a complexidade da gestão de uma universidade *multicampi* perpassa pela consideração das necessidades locais de cada um dos *campi* alinhados com os objetivos da instituição (ANDRADE; PIMENTA, 2020). Neste sentido, esta sugestão compreende a adoção de regras, procedimentos e diretrizes distintas para o *campus*, na medida em que o regramento geral não atender às necessidades apropriadamente.



Gestão da crise de COVID-19

- ✓ **Criar novas rotinas de trabalho:** um dos grandes ensinamentos trazidos pela pandemia foi que os espaços físicos não são indispensáveis, ou seja, que é possível prestar o mesmo serviço utilizando menos espaços físicos, mobiliários, equipamentos, etc. A universidade pode criar novas rotinas de trabalho, com revezamento de servidores, de forma a ampliar a capacidade de atendimento otimizando os recursos humanos;
- ✓ **Adotar o ensino remoto como permanente:** as aulas remotas podem ser mantidas como uma alternativa paralela ao ensino presencial, pois permitem uma maior flexibilidade aos docentes para ministrar as aulas e aos discentes trazem novas possibilidades de estudo;
- ✓ **Promover a capacitação técnica dos servidores:** o trabalho remoto exigiu dos servidores habilidades e conhecimentos (até então inéditos para muitos), particularmente relacionados às tecnologias da informação e comunicação. Convém que a universidade desenvolva ações contínuas de capacitação do seu corpo técnico e docente, a fim de possibilitar a prestação de um serviço de qualidade à sociedade, mesmo de forma remota.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados concluiu-se que o *campus* Patos de Minas da UFU apresenta uma gestão administrativa majoritariamente burocrática, mas com fortes elementos do modelo político em seus processos de tomada de decisão.

Os principais aspectos positivos envolvem o bom relacionamento e diálogo entre o *campus* avançado e o *campus* sede e entre os negativos destacam-se a baixa autonomia e elevada centralização na gestão do *campus* Patos de Minas.

Os resultados da pesquisa indicaram que, apesar de majoritariamente burocrática, há sim abertura para que a gestão da Universidade Federal de Uberlândia possa evoluir de forma a atender melhor às necessidades plurais de todos os seus *campi*. De forma complementar à essa reflexão, a administração superior precisa resgatar o foco central da sua gestão, que precisa ser o estudante, a comunidade em que está inserida.



A versão completa da pesquisa, em formato de dissertação de mestrado, está disponível no link: [GESTÃO ADMINISTRATIVA EM CAMPI AVANÇADOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: o caso do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.](#)

8. RESPONSÁVEIS

Autor: Diego de Sousa Bernardes

 diegosb.s.bernardes@ufv.br

Orientador: Carlos Eduardo Artiaga Paula

 carlosartiaga@ufv.br

Data da realização do relatório: outubro de 2021.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e Organização na Universidade Multicampi. *Plurais: Revista Multidisciplinar*. Salvador, v. 5, n. 96, p. 96-122, jan./abr. 2020. Disponível em:

<https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 4 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 18 dez. 2019.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005.

RIZZATI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, Pedro A. de.; COLOSSI, Nelson. (Orgs). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 01-21, 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1/23984>. Acesso em: 30 dez. 2019.

SCHARMER, Otto. *Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Brochura, p. 256-276, 2010.

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