

GESTÃO DE *CAMPI* AVANÇADO EM UNIVERSIDADE FEDERAL**Diego de Sousa Bernardes^a** <https://orcid.org/0000-0002-4329-4665>
diegosb@ufu.br**Cilesia Aparecida Pereira^a** <https://orcid.org/0000-0003-1901-1829>
cilesia.pereira@ufu.br**Celeste Aparecida Lopes da Silva^b** <https://orcid.org/0000-0002-7132-3478>
celeste.silva@ufv.br**Carlos Eduardo Artiaga Paula^b** <https://orcid.org/0000-0001-6927-9239>
carlosartiaga@ufv.br**RESUMO**

Este estudo visa descrever como é administrado o campus avançado de Patos de Minas (CPM) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e analisar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão administrativa adotado. Trata-se de um estudo qualitativo desenvolvido a partir de entrevistas semiestruturadas com servidores, com experiência em gestão universitária, e questionários online que obteve 298 participantes (45,78% do corpo docente, discente e técnico do CPM). A pesquisa observou as diretrizes da análise de conteúdo de Bardin. Como resultados, concluiu-se que o CPM apresenta uma gestão administrativa burocrática, mas com elementos do modelo político em seus processos de tomada de decisão. Os principais aspectos positivos envolvem o bom relacionamento e diálogo entre o CPM e a sede e entre os aspectos 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, aumentar o poder de decisão dos gestores locais, formalizar 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

This study aims to describe how the advanced campus of Patos de Minas (CPM) of the Federal University of Uberlândia (UFU) is managed, identify and analyze the positive and negative aspects of the administrative management model adopted. This is a qualitative study developed from semi-structured interviews with servers with experience in university management, and online sessions that obtained 298 participants (45.78% of the CPM faculty, students and technicians). The research followed Bardin's content analysis guidelines. As a result, it was concluded that the CPM presents a bureaucratic administrative management, but with elements of the political model in its decision-making processes. The main positive points are the good relationship and dialogue between the CPM and the headquarters and among the negative aspects are 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, increasing the decision-making power of local managers, formalizing a policy of good relationship between the advanced campus and the headquarters, and making administrative management more flexible.

Keywords: Administrative Management; Advanced Campus, Federal Universities.

^a Universidade Federal de Uberlândia, campus Patos de Minas/MG, Brasil.

^b Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Viçosa campus Rio Paranaíba/MG, Brasil.

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 à 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.

Os diversos novos campi, criados por meio das 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 DIEL, 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).

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 foi objeto desta pesquisa. Localizado na região mineira do Alto Paranaíba, o CPM foi criado em 2010

(Universidade Federal de Uberlândia - UFU, 2010) na cidade de Patos de Minas/MG e iniciou suas atividades letivas no primeiro semestre de 2011.

A expansão das universidades federais brasileiras 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 e, portanto, é um estudo em construção e sujeito a reconstrução e também desconstruções e críticas por parte dos diferentes atores que participam da pesquisa, dos pesquisadores dessa temática e dos gestores que estão em diferentes setores da administração das universidades multicampi e do campus recém criados. A constante transformação e a revisão das pesquisas são características marcantes dos estudos sobre os eventos do presente.

Embora esta pesquisa não tenha o viés e metodologia típicos da pesquisa em história, buscamos nela ajuda para compreender a complexidade do estudo da nossa temática, por se tratar de um tema do presente e que de acordo com Ferreira (2012) a característica básica da história do presente é a presença de testemunhos vivos, que podem vigiar e contestar o pesquisador, afirmando sua vantagem de ter estado presente no momento do desenrolar dos fatos.

Segundo as historiadoras Delgado e Ferreira (2013), a história do tempo presente possui balizas móveis, que se deslocam conforme o desaparecimento progressivo de testemunhas e, segundo elas, outra dificuldade é definir o marco inicial do tempo presente. As autoras apontam ainda que para alguns, trata-se do período que remonta a uma última grande ruptura; para outros, trata-se da época em que vivemos e de que temos lembranças ou da época cujas testemunhas são vivas e podem supervisionar o historiador e colocá-lo em xeque (VOLDMAN, 1993).

Já para Hobsbawm (1993; 1998), o tempo presente é o período durante o qual se produzem eventos que pressionam o historiador a revisar a significação que ele dá ao passado, a rever as perspectivas, a redefinir as periodizações, isto é, olhar, em função do resultado de hoje, para um passado que somente sob essa luz adquire significação.

Desta feita, a delimitação do tempo da pesquisa foi balizado na data e contexto em que foi criado o campus da UFU em Patos de Minas (final de 2010) e a análise dos documentos e entrevistas compreendem esse período e vai até o momento em que o trabalho é concluído. Conforme apontado acima, trata-se de um tema do presente, em

que os entrevistados também são atores e participam dessa construção, seja como gestores ou como membros da comunidade acadêmica, que atuam e possuem visões diferentes, e algumas vezes até divergentes, dos mesmos acontecimentos. Eles tecem suas narrativas sobre as escolhas do(s) modelo(s) de gestão adotados no campus, com base em suas vivências.

Portanto e ainda de acordo Delgado e Ferreira (2013), “a noção de história do tempo presente está associada à ideia de um conhecimento provisório, que se reescreve constantemente”. Ainda segundo as autoras, o trabalho do historiador enfrenta também aí dificuldades, porque ele mesmo é também testemunha e ator de seu tempo e, muitas vezes, está envolvido nesse movimento, o que o faz supervalorizar os eventos do tempo presente.

Esse é o caso dos pesquisadores que ora escrevem esse artigo e que consideram o estudo pertinente e importante para o momento em que o campus completa uma década, pois entendem que, embora seja um estudo de caso, pode contribuir para que as Universidades possam (re) pensar os modelos de gestão adotados nos campi fora de sede, especialmente naqueles que não se constituem em unidades autônomas e são geridos por unidades acadêmicas e administrativas situadas na sede das Universidades.

Delgado e Ferreira (2013) alertam também que a singularidade de objeto deve nos alertar para a necessidade de buscar métodos e temáticas também específicos, como, por exemplo, a importância das cronologias antes das análises de conteúdo; a valorização dos períodos de ruptura e dos eventos políticos, a utilização das fontes orais e a busca de interdisciplinaridade, esforços que foram empreendidos na pesquisa e que embasam as análises e os resultados.

Diante do exposto, ressaltamos o nosso objetivo com essa pesquisa, que foi identificar o (s) modelo(s) de gestão administrativa empregado campus da UFU em Patos de Minas, à luz dos modelos teóricos de gestão universitária expostos no referencial teórico e, a partir deles, apontar as práticas administrativas consideradas, por esses teóricos, como mais efetivas e que se aproximam de modelos de gestão considerados mais assertivos os quais poderiam ser adotados particularmente para este campus.

O trabalho também procurou identificar virtudes e acertos, e problemas e equívocos do modelo de gestão adotado pela Universidade Federal de Uberlândia no Campus Patos de Minas. As virtudes e acertos são aqui entendidos como 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, conforme apontou (REZENDE, 2008). Já os problemas e equívocos identificados, são apontados como fragilidades e condições internas desfavoráveis que inibem o seu desempenho e comprometem a qualidade do produto ou serviço oferecido (MARTINS, 2007).

No contexto de expansão das Universidades, por meio do REUNI de 2007, estabeleceu-se 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, em razão da autonomia administrativa das universidades, garantida constitucionalmente (BRASIL, 1988).

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.

REFERENCIAL TEÓRICO

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.

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. Salienta-se que os modelos de tomada de decisão expostos nesta seção conseguem explicar e caracterizar muitos dos processos decisórios presentes nas universidades sem, contudo, serem capazes de refletir a plenitude da multifacetada e complexa dinâmica da gestão administrativa universitária.

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; 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; GOLDCHELEGER, 2016, p. 3).

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. As decisões raramente são fruto do consenso entre os atores, mas sim decorrem de acentuadas disputas de poder, coalisões e alianças (Baldrige et al., 1977).

Neste modelo, 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 se sobrepõem às autoridades formais.

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 (geralmente, os administradores) a maior responsabilidade dos processos decisórios (RIZZATI; DOBES, 2004).

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 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; 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) ao estabelecer que as Universidades deverão obedecer “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.

Modelo Anarquia Organizada

Na tentativa de conciliar os hiatos dos outros modelos, Cohenm, 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; GOLDCHELEGER, 2016).

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) destacam que na anarquia organizada, modelo diametralmente oposto ao racional burocrático, as decisões mais ‘acontecem’ do que são ‘tomadas’.

Na anarquia organizada, as decisões acontecem por meio de ações individuais de cada grupo ou membro da instituição, de forma fluida e cabem aos gestores 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” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

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.

A coleta de dados da pesquisa foi conduzida mediante a utilização de entrevistas semiestruturadas e questionários, respeitou os cuidados éticos na pesquisa com os seres humanos e obteve prévio parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (Certificado de Apresentação de Apreciação Ética – CAAE – nº 29217420.1.0000.5153).

Quanto às entrevistas semiestruturadas, esta foram desenvolvidas com nove servidores da UFU (codificados por meio da sequência de E1 a E9 de modo a preservar as suas identidades) que ocupam, ou já ocuparam, cargos de gestão nos últimos dez anos ou que detém conhecimento sobre a gestão administrativa na universidade.

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?”. Todas as entrevistas foram feitas de forma remota, os relatos foram gravados e posteriormente transcritos.

Também 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. 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.

No questionário, desenvolvido de forma remota, 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).

Os dados foram organizados e analisados conforme a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e a partir da qual 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 do CPM.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entrevistas

Com base em Bardin (2011), foram criadas três categorias de análise: Estrutura e planejamento, Autonomia e relacionamento e Gestão da crise de COVID-19. A partir da análise do conteúdo das entrevistas transcritas sintetizou-se no Quadro 1 os principais aspectos positivos e negativos observados na gestão administrativa do CPM, organizados por categoria de análise.

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do COM.

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	
			Ausência de orçamento próprio do <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>
Distribuição de cargos injusta			
	Falhas na execução do planejamento		
Autonomia e relacionamento	Boa comunicação entre a sede e o CPM	Baixa autonomia	
	Bom relacionamento entre a sede e CPM	Lentidão para a resolução de problemas administrativos	
			Baixa representatividade nos conselhos superiores
			O CPM não existe na estrutura formal do Regimento da UFU
			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 UFU	
	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		

Fonte: elaborado pelos autores.

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.

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 a universidade considera o *campus* em seu planejamento.

a) Dependência financeira

Sobre a dependência financeira, a opinião de oito dos nove entrevistados sobre como é estruturado o CPM, com os cursos de graduação e programas de pós-graduação vinculados à Unidades Acadêmicas mantenedoras sediadas em Uberlândia foi similar. 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 dos autores).

Ou seja, a grande maioria do recurso financeiro disponível para o CPM é integralmente dependente das Unidades Acadêmicas mantenedoras (que oferecem os cursos de graduação e os programas de pós-graduação e são responsáveis pela sua gestão administrativa e acadêmica) e de como os seus respectivos gestores planejam e priorizam os custos e os investimentos para o *campus* fora de sede.

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” (E3).

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

Houve uma polarização de opiniões dos entrevistados em dois grupos: os que aquiescem com a atual estrutura (dois entrevistados) e aqueles que consideram que a estrutura atual não atende às necessidades do *campus* (sete entrevistados).

Um dos membros do grupo que considera a estrutura do *campus* positiva, expôs a seguinte argumentação:

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 (E7, grifo dos autores).

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, 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:

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 dos autores).

c) 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 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 ele 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, 2016).

Sobre esse tema, 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. [...] O PIDE proposto lá de 2013 até 2016 foi um PIDE ilusório: avaliando hoje muitas das proposições do PIDE não foram executadas (E9, grifo dos autores).

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 (E1, grifo dos autores).

Segundo Mintzberg *et al* (2006), esse desajuste entre o planejamento estratégico e a estrutura organizacional prejudica o desempenho e o crescimento das organizações. No entanto, Roberts (2005) lembra que a dinâmica da estrutura organizacional é mais lenta do que a do planejamento estratégico, ou seja, promover alterações na estrutura é mais complexo e cadenciado do que ajustar uma estratégia.

Em suma, 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.

Autonomia e relacionamento

Compreender de que forma se dá o relacionamento entre o CPM e o *campus* sede da UFU é a meta da categoria de análise “Autonomia e relacionamento”, além de avaliar com mais profundidade qual é o nível de autonomia do CPM e como se desenvolve o processo de tomada de decisão.

a) Autonomia e tomada de decisão

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. E6 afirmou que, para as atividades cotidianas, há uma autonomia considerável, mas que as “questões macro” são todas definidas na sede, o que deixa o CPM refém de cada gestão superior e do que ela pensa sobre o *campus*. Em contraponto,

E7 foi o único que considerou que a autonomia do CPM é positiva e muito similar à experimentada pelos cursos de Uberlândia.

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 decorre da pujança do modelo burocrático centralizado na gestão administrativa da UFU.

Segundo E2, o CPM “é muito limitado em relação às decisões administrativas”, tornando o processo de tomada de decisão 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, segundo o qual o corporativismo e as influências pessoais se sobrepõem desfavoravelmente às instituições (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE, 1995). Como o CPM 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, 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 força do modelo político na dinâmica das decisões administrativas.

b) Representação do *campus* nos conselhos

De maneira geral os conselhos superiores da UFU são muito numerosos e não têm na sua composição cadeiras específicas para os representantes dos *campi* avançados. A título de exemplificação, o Conselho Universitário (CONSUN) é composto por 160 membros com direito a voto, dos quais, em 2021, apenas 3 membros (menos de 2% do total) estão lotados e representam o CPM.

Sobre a qualidade da representação do CPM nos conselhos superiores, houve novamente uma polarização entre os entrevistados, sendo que cinco consideraram a participação atual satisfatória, enquanto os quatro demais alegaram que a representação é inexistente ou precisa melhorar.

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 (E2, grifo dos autores).

Em reforço à perspectiva de E2, o entrevistado E4 afirmou que, devido ao fato da representatividade do CPM ser “tímida” nos conselhos, 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), 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” (p. 269), 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.

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. 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

A maioria dos entrevistados reconheceu que a atual gestão da administração superior da UFU tem um bom relacionamento com o *campus* Patos de Minas, sobretudo em razão do trabalho do assessor do reitor no *campus*. Esta tese do bom relacionamento do CPM com a sede foi reforçada por E3, com uma ressalva em relação à transitoriedade dessa boa relação:

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 dos autores).

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”.

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.

A preocupação sobre o caráter contingencial desse sucesso no relacionamento entre o CPM e a sede 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.

Gestão da crise de COVID-19

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 CPM.

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”.

Apesar dessa inércia institucional, a maioria dos entrevistados destacou que a pandemia trouxe benefícios para a gestão administrativa. E3, por exemplo, lembrou que a instituição gastou menos recursos com prédios, mesas, mobiliários e equipamentos; E2 afirmou que houve uma melhora na comunicação e no fluxo dos processos administrativos da UFU.

Segundo E7, houve também uma “facilitação das reuniões remotas”, particularmente para os servidores dos *campi* avançados. 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”.

Sob outra perspectiva, dois dos entrevistados não vislumbraram nenhum aspecto positivo da pandemia para a gestão administrativa da UFU. E9, por exemplo, ponderou: “A pandemia serviu somente para que as pessoas tomassem consciência de uma realidade que nunca tínhamos pensado que a gente poderia viver. [...]. **O resto foi tudo ruim. Eu não acho que a pandemia serviu de bom para coisa alguma** (E9, grifo dos autores).

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.

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 não é bem recebida pela universidade, 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”. 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, além

do desgaste institucional experimentado pela universidade pública federal, com críticas da sociedade civil sobre a postura da UFU em enfrentar a pandemia.

Fato é que a crise instigou a universidade a conceber alternativas para manter as suas atividades de ensino, de forma a minorar os prejuízos aos discentes. Esse movimento de rompimento nos formatos tradicionais de pensamento (burocrático, colegiado e político) é característico do modelo da anarquia organizada, que permite elaborar soluções de forma mais célere (ainda que não sejam necessariamente as melhores).

A partir da exposição das temáticas abordadas, registra-se no Quadro 2 quais foram os modelos de administração pública cujas características ficaram mais evidentes em cada uma das categorias.

Quadro 2 – Características da gestão administrativa por categoria de análise.

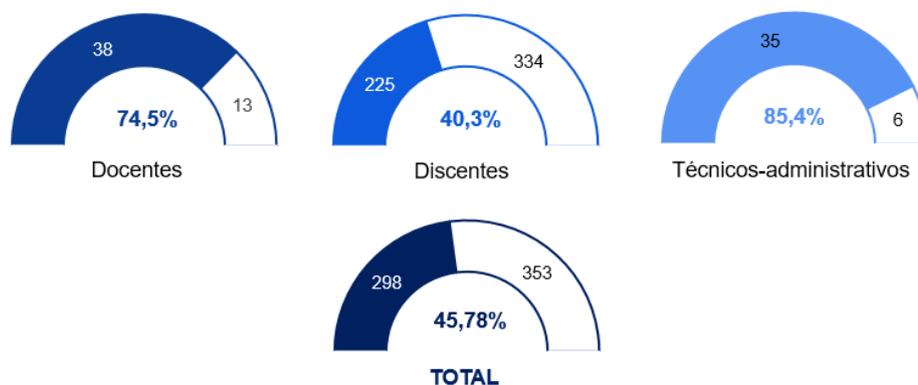
Categoria de análise	Modelos de Administração Pública no contexto das universidades			
	Burocrático	Político	Colegiado	Anarquia Organizada
Estrutura e planejamento	X	X	-	-
Autonomia e relacionamento	X	X	X	-
Gestão da crise de COVID-19	-	-	X	X

Fonte: elaborado pelos autores.

As entrevistas demonstraram que o CPM 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*.

Questionário

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 foi convidada por e-mail a responder o questionário e o número de respondentes por categoria encontra-se demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Número de respondentes do questionário.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os participantes foram convidados a responder a sete questões fechadas (codificadas nos gráficos de Q1 a Q7). Assim como nas entrevistas, as questões foram organizadas em três categorias: Estrutura e planejamento; Autonomia e relacionamento e Gestão da crise de COVID-19. Na Figura 4, tem-se as respostas dos participantes em relação às três questões da primeira categoria de análise “Estrutura e planejamento”.

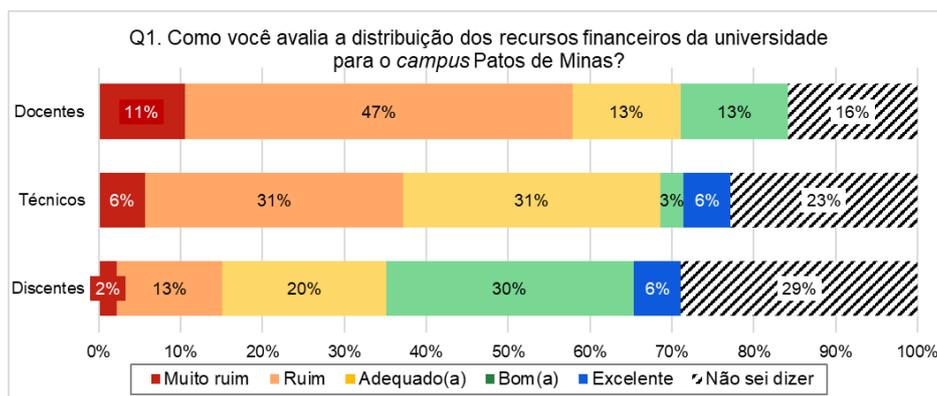
Acerca da distribuição dos recursos financeiros do *campus* Patos de Minas percebeu-se uma divergência na opinião de discentes e servidores. Enquanto a maioria dos docentes e técnicos consideraram a distribuição de recursos “muito ruim” ou “ruim”, cerca de 50% dos discentes consideraram como “adequada” ou “boa” (Figura 4a).

Essa diferença de perspectiva pode ser justificada pelo mero desconhecimento do corpo discente sobre o tema, que envolve uma matriz orçamentária dinâmica e complexa. 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.

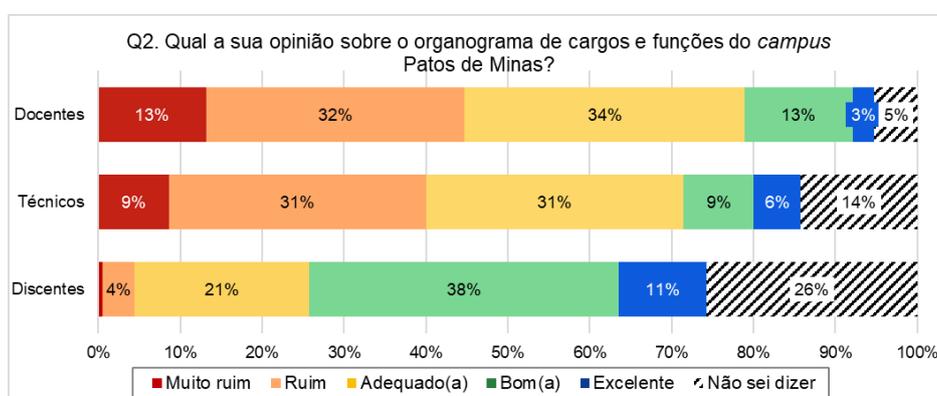
Também na segunda questão (Figura 4b) observou-se um dissenso entre servidores e discentes: uma vez que, enquanto mais de 40% dos servidores consideraram o organograma do CPM “ruim” ou “muito ruim”, 59% dos discentes julgaram-no como “adequado” ou “bom”.

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*.

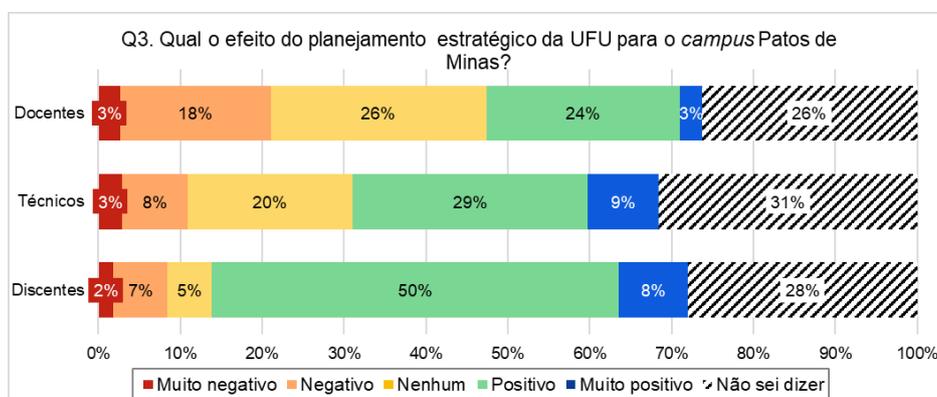
Figura 4 – Respostas às questões da categoria “Estrutura e Planejamento”.



(a)



(b)



(c)

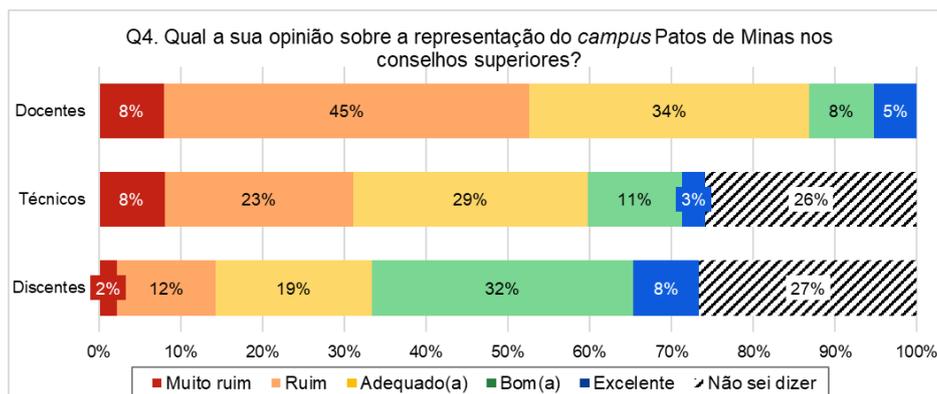
Fonte: elaborado pelos autores.

Já em Q3, disposta na Figura 4c, notou-se uma aproximação na opinião de servidores e discentes sobre as consequências do planejamento estratégico da UFU para o CPM. Apesar da percepção, em linhas gerais, ruim que os entrevistados manifestaram, a maioria dos docentes (26%) também concordaram com a tese de que os efeitos observados são praticamente nulos. Isso reforça a fala de E1 de que os impactos do PIDE têm sido “pulverizados”, dificultando o seu reconhecimento.

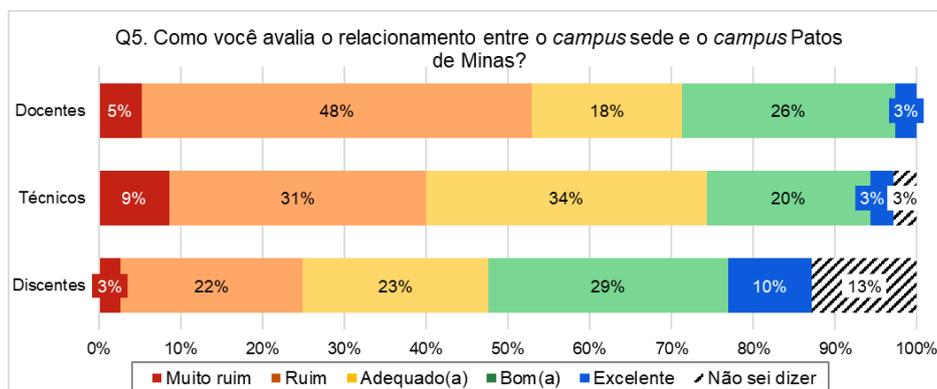
Entretanto, destaca-se o elevado percentual de respondentes que responderam a alternativa “Não sei dizer” em Q3, cerca de 28% em média. Esse resultado pode ser compreendido pelo baixo interesse da comunidade acadêmica em conhecer e acompanhar o PIDE, suas metas e resultados.

Para a categoria “Autonomia e relacionamento” foram elaboradas mais três questões: Q4, Q5 e Q6, e as respostas estão dispostas na Figura 5.

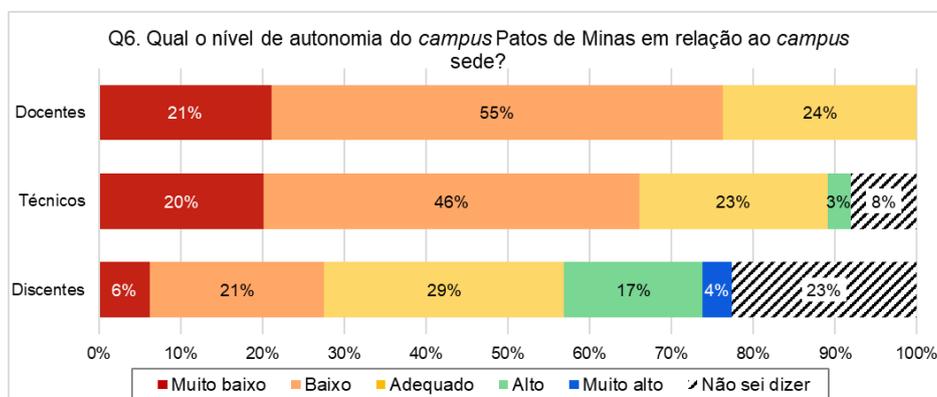
Figura 5 – Respostas às questões da categoria “Autonomia e relacionamento”.



(a)



(b)



(c)

Fonte: elaborado pelos autores.

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 quase equitativa de opiniões, já entre os discentes somente 14% acreditaram que a representação do *campus* é “ruim” ou “muito ruim” (Figura 5a).

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.

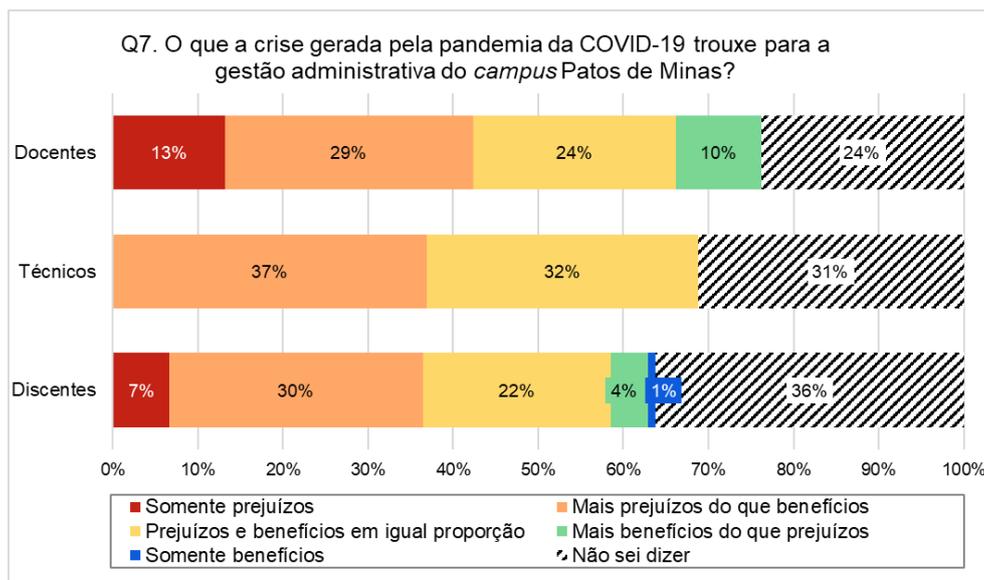
Em resposta à Q5, conforme demonstrado na Figura 5b, novamente, houve uma divergência de opiniões entre os respondentes, mas com uma similaridade entre técnicos e discentes, que consideraram majoritariamente o relacionamento entre o CPM e a sede “adequado”, “bom” ou “excelente”, em oposição aos docentes que se dividiram entre quem julga o relacionamento “muito ruim” ou “ruim” (53%) e aqueles que o consideram, pelo menos, “adequado” (47%).

A análise das respostas obtidas na Q6 (Figura 5c) expôs um claro descontentamento dos servidores do CPM em relação ao nível de autonomia, uma vez que a maioria dos docentes e dos técnicos consideraram a autonomia do *campus* Patos de Minas como “muito baixa” ou “baixa”. Além disso, nenhum dos docentes responderam as opções “alto” ou “muito alto” 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 questão traz a percepção dos respondentes da pesquisa em relação aos impactos que a pandemia de COVID-19 trouxe para a gestão administrativa do CPM. A Figura 6 resume as respostas a esta questão.

Figura 6 – Respostas à questão 7 da categoria “Gestão da crise de COVID-19”.

Fonte: elaborado pelos autores.

Notou-se um consenso entre os respondentes em relação aos impactos da pandemia para a gestão administrativa do CPM. A maioria dos participantes 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, 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 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.

Com base nos dados analisados e sustentado pelo referencial teórico, apresenta-se no Quadro 3, um conjunto de sugestões de melhorias para a gestão administrativa do CPM.

Quadro 3 - Recomendações de melhorias na gestão do COM.

Categoria de análise	Recomendações
Estrutura e Planejamento	<p>Reduzir a quantidade de Unidades Acadêmicas;</p> <p>Aproximar a estrutura decisória do estudante;</p> <p>Promover uma descentralização organizacional;</p> <p>Criar uma Unidade Acadêmica para o CPM;</p> <p>Criar o cargo de Diretor Administrativo;</p> <p>Implantar uma secretaria geral;</p> <p>Contratar mais servidores terceirizados.</p>
Autonomia e relacionamento	<p>Aumentar o poder de decisão dos gestores locais;</p> <p>Formalizar um plano gestor de verbas para o <i>campus</i>;</p> <p>Redesenhar a representação nos conselhos;</p> <p>Converter o bom relacionamento entre sede e CPM em uma política formal;</p> <p>Flexibilizar a gestão administrativa.</p>
Gestão da crise de COVID-19	<p>Criar novas rotinas de trabalho;</p> <p>Adotar o ensino remoto como alternativa permanente de ensino.</p>

Fonte: elaborado pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 CPM, 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.

Como aspectos positivos da gestão administrativa ressalta-se: o bom relacionamento entre o *campus* e a sede, muito em virtude da intermediação desenvolvida pela 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.

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.

Longe de esgotar a discussão da temática, uma vez que o presente trabalho se restringiu a avaliar o CPM, sugere-se que outros estudos possam ser desenvolvidos envolvendo os demais *campi* da UFU e também outras universidades públicas, valendo-se de outros recursos metodológicos, a fim de contribuir para a evolução da gestão administrativa desse complexo tipo organizacional denominado universidade *multicampi*.

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: 15 mai. 2023.

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: 16 mai. 2020.

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; DIEL, 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: 15 mai. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 mar. 2023.

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://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

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-analiseexpansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 16 mai. 2023.

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/l9394.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

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: 15 mai. 2023.

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

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_Organizational_Choice. Acesso em: 15 mar. 2023.

DELGADO, Lucilia de Almeida Neves; FERREIRA, Marieta de Moraes. História do tempo presente e ensino de História. **Revista História Hoje**, v. 2, n. 4, p. 19-34, 2013. Disponível em: <https://rhhj.anpuh.org/RHHJ/article/view/90/70>. Acesso em: 15 mai. 2023.

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-aelite-do-ensino-superior>. Acesso em: 15 mai. 2023.

FERREIRA, Marieta de M. Demandas sociais e história do tempo presente. In: VARELLA et al. (Org.) **Tempo presente e usos do passado**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012. 195p.

HOBBSAWM, Eric J. Un histoire et son temps présent. **Ecrire l'histoire du temps présent**. Paris, CNRS Editions, 1993.

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: 15 mai. 2023.

LIKERT, R. A. Technique for the Measurement of Attitudes. **Archives of Psychology**, v. 140, p. 1- 55, 1932.

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.

MILLETT, J. D. Higher education management versus business management. **Education Record**, 56 (4) ed: 1975.

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.

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

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 Colóquio 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: 15 mai. 2023.

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 mai. 2023.

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: 16 mai. 2023.

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 16 mai. 2023.

VOLDMAN, Danièle. La place des mots, le poids des témoins. In: INSTITUT d'Histoire du Temps Présent. **Ecrire l'histoire du temps présent**. Paris, CNRS Editions, 1993.

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