



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



GESTÃO DE UNIVERSIDADES *MULTICAMPI*: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

JONAS DE MEDEIROS GOULART

Universidade Federal de Santa Catarina

jonas.goulart@ufsc.br

PAULO CÉSAR LEITE ESTEVES

Universidade Federal de Santa Catarina

paulo.esteves@ufsc.br

RESUMO

As Universidades *Multicampi* têm se tornado um modelo padrão no Brasil, principalmente quando falamos de instituições públicas de ensino. Este foi o modelo adotado pelo Governo Federal para atender o projeto de democratização do ensino superior, através políticas públicas, como o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação de Universidades Federais, o Reuni. Dado a relevância do tema, o objetivo desse artigo é fazer uma revisão da bibliografia acadêmica no que se refere aos aspectos da Gestão Universitária relacionados, principalmente, com a Universidades *Multicampi*. Para isso, explora-se um referencial teórico que engloba conceitos e concepções de universidade, gestão universitária e universidade *multicampi*. A metodologia adotada foi a de uma pesquisa bibliográfica utilizando bases de dados como Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES, Scielo e o Repositório Institucional da UFSC. Foram analisados artigos e publicações como dissertações e teses a respeito dos temas selecionados, elaborando um robusto acervo teórico que serve como base para desenvolver pesquisas no âmbito das Instituições de Ensino Superior Públicas *Multicampi*. Como resultados, observa-se que é um campo pouco explorado pela pesquisa acadêmica, mas de suma importância, visto que o modelo *multicampi* tem se popularizado nas IES brasileiras, principalmente aquelas públicas.

Palavras chave: universidade; *multicampi*; gestão; gestão universitária; educação

1. INTRODUÇÃO

As Universidades *Multicampi* têm se tornado um modelo padrão no Brasil, principalmente quando falamos de instituições públicas de ensino. Este foi o modelo adotado pelo Governo Federal para atender o projeto de democratização do ensino superior, através políticas públicas, como o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação de Universidades Federais, o Reuni.

Por isso, é necessário estabelecer estudos a respeito deste tema. Para isso, é fundamental fazer uma pesquisa, através de revisão bibliográfica, do que se tem publicado no contexto da gestão deste tipo de organização de educação.

2. REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

2.1 CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE

Pautada no princípio da articulação entre ensino e pesquisa, a universidade é uma instituição medieval que, para além dessas questões, volta-se também para a formação de profissionais para diversas áreas e a extensão universitária e/ou cultural. (Mota Junior; Torres, 2016)

Neste sentido, Andrade e Pimenta (2020) trazem que, desde os primórdios, a universidade tem preocupações com a produção, divulgação e aplicações do conhecimento com o objetivo de promover melhoria de condições de vida à sociedade. As autoras ainda complementam que:

Cumprindo, portanto, à instituição universitária, impulsionar a pesquisa e o desenvolvimento científico, proporcionando a descoberta e a aplicação de novas tecnologias contribuindo desta maneira para o crescimento socioeconômico e cultural da comunidade, região e país onde está inserida. Além disso, deve promover a extensão, aberta à participação da população visando a difusão das conquistas e benefícios resultantes do desempenho da instituição. Para além dessas funções baseadas em princípios administrativos e acadêmicos, a universidade tem responsabilidade também com a formação e titulação permanente de pessoal. (Andrade; Pimenta, 2020, p. 99)

Segundo Nez (2016), como uma entidade histórica, a universidade encontra suas raízes na interação com o contexto socioeconômico. Dentro desse âmbito, é concebida como uma instituição social cuja prática está fundamentada no reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições, proporcionando-lhe autonomia em relação a outras instituições.

Desde sua criação, a universidade assume diferentes papéis e funções na sociedade. De uma instituição fortemente ligada à igreja, a uma promotora de desenvolvimento econômico e social. (Inácio, 2016).

Abreu Júnior (2017) complementa que esse tipo de instituição existe na maioria dos países, onde sofre profundas mudanças ao longo dos séculos, no que se refere a missões, formatos e personalidades jurídicas. Trazendo para contemporaneidade, o autor revela que:

A universidade contemporânea reivindicou o direito à autonomia acadêmica para decidir o que deveria ser investigado, o conhecimento a ser armazenado em seu ambiente e o conhecimento a ser retransmitido para a humanidade. Também abrigou a incumbência de formação de pessoal de nível superior, de fomento à cultura e à arte e de desenvolvimento da massa crítica sobre a própria sociedade. (ABREU JÚNIOR, 2017, p. 28).

A universidade deste século é reflexo de conflitos que ocorreram em sua estrutura durante todo o seu percurso histórico. As crises que a universidade enfrenta em decorrência das inúmeras transformações em sua dinâmica proporcionam um campo de possibilidades criativas para o futuro desta instituição e para melhor estreitamento desta com as demandas da sociedade (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013).

Considerando a premissa de que a universidade desempenha um papel fundamental na promoção do desenvolvimento, compreende-se igualmente que ela desempenha um papel essencial ao atender às demandas da sociedade nas esferas social, política, cultural e na prestação de serviços técnicos. Isso ocorre porque a promoção do desenvolvimento, seja em âmbito regional, nacional ou internacional, é reconhecida como uma das missões primordiais da instituição universitária (Esteves; Goulart, 2013)

Para cumprir efetivamente essas missões, a universidade deve assumir a responsabilidade pela formação e titulação das pessoas, utilizando o impulso do ensino e pesquisa como ferramentas fundamentais. Isso visa contribuir para o crescimento socioeconômico e cultural da região em que está situada. Adicionalmente, é imperativo que a universidade se engaje na extensão, abrindo espaço para a participação ativa dos cidadãos locais. Essa ação tem como objetivo propagar as conquistas e benefícios gerados pela instituição, promovendo uma relação mais estreita e colaborativa com a comunidade. (Boaventura; Pimenta, 2018). Neste sentido, a universidade se coloca como local de referência científica e excelência técnica (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013).

Inácio (2016) explana que essas missões são atribuições principalmente das universidades públicas.

Requisitada por diversos setores da sociedade moderna, a Universidade tem o papel fundamental de produzir o conhecimento e, capacitar, principalmente jovens, para atuarem no mercado de trabalho. Mas, além disto, são atribuições, principalmente das Universidades Públicas, o desenvolvimento cultural, econômico e social de diversas regiões do país. Cabe a ela, segundo Pereira (2009), contribuir na esfera pública, liderar o processo de desenvolvimento do país, acelerar o ritmo das inovações, favorecer o aperfeiçoamento das condições sociais, estimular uma melhora para a qualidade de vida da população, colocar-se à disposição da indústria, da economia e das agências sociais, gerar fundos para o financiamento de suas atividades, fazer parcerias com empresas para o desenvolvimento de projetos externos, favorecer soluções científicas e tecnológicas para os problemas da sociedade local, regional e nacional, atender as novas clientelas discentes e adaptar-se a elas, oferecer cursos de educação continuada, dentre outros (Inácio, 2016, p. 31)

Porém, como contraponto, Abreu Júnior (2017) elenca que também existem universidades com visões empresariais, praticantes de venda direta e competitiva de produtos e serviços. Essas instituições possuem aspectos reconhecidamente pertencentes ao mundo dos negócios, como ações na bolsa de valores e gestão orientada ao mercado e a indicadores de produtividade.

Há que se destacar que, perante a isso, e através dos tempos, a sociedade reconhece o caráter social da universidade, e quase que obriga o estado a reconhecer o seu papel estratégico (Abreu Júnior, 2017). Não se trata apenas de uma mera formadora de profissionais para o mercado de trabalho, os aspectos intrínsecos são o que fazem da universidade uma indutora da transformação social (Zarantoneli, 2019).

Para compreender melhor o conceito e as funções de uma universidade, é possível avocar diversas legislações propostas ao longo do tempo no Brasil. Para balizar o

funcionamento dessas instituições, a Constituição de 1988 traz, em seus artigos 207 e 213, uma explanação do que se pensa sobre universidade no país:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

Art. 213.

§ 2º As atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do Poder Público (BRASIL, 1988)

Esses princípios expostos na constituição norteiam as bases de uma universidade no Brasil. Através deste balizamento, outras leis e decretos disciplinam diferentes aspectos desse tipo de instituição. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996, versa sobre o conceito de universidade e como se dá a constituição do quadro de profissionais das instituições universitárias.

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;

II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;

II – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Parágrafo único.

É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber. (BRASIL, 1996).

Neste escopo, a premissa da indissociabilidade entre ensino pesquisa e extensão, que se desenvolveu com a universidade ao longo dos séculos, é oficializada em meios legais, e passa a ser também o que diferencia legalmente, essa instituição das outras de caráter de ensino.

Essa diferenciação está expressa na LDB de 1996, que pauta a educação nacional, e elenca que, quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em: universidades; centros universitários; faculdades integradas; faculdades; institutos superiores ou escolas superiores. (Brasil, 1996)

De acordo com Zarantoneli (2019), existem determinados pré-requisitos, dispostos em legislação, para que uma instituição admita o caráter de universidade. Avocando a LDB de 96, o Decreto nº 5.773/2006 e a Resolução Nº 3, do Conselho Nacional de Educação (CNE) o autor elenca que

São condições prévias indispensáveis para o requerimento de credenciamento como universidade: I - um terço do corpo docente, com titulação de mestrado ou doutorado, [...] II - um terço do corpo docente em regime de tempo integral, [...] III - Conceito Institucional (CI) igual ou superior a 4 (quatro) na última Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); IV - Índice Geral de Cursos (IGC) igual ou superior a 4 (quatro) na última divulgação oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio

Teixeira (INEP); V - oferta regular de, no mínimo, 60% (sessenta por cento) dos cursos de graduação reconhecidos ou em processo de reconhecimento devidamente protocolado, no prazo regular; VI - oferta regular de, pelo menos, 4 (quatro) cursos de mestrado e 2 (dois) de doutorado, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC); VII - compatibilidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Estatuto com a categoria de universidade; VIII - não ter sofrido, nos últimos 5 (cinco) anos, relativamente à própria instituição ou a qualquer de seus cursos, as penalidades de que trata o § 1º do art. 46 da Lei nº 9.394/1996, regulamentado pelo art. 52 do Decreto nº 5.773/2006. (Zarantoneli, 2019, p. 27)

Ainda trazendo conceitos e concepções expressas na forma de leis, o Plano Nacional de Educação de 2001, aprovado pela Lei nº 010172, trata que o sistema de educação superior deve contar com um conjunto diversificado de instituições que atendam às diferentes demandas e funções. Seu núcleo estratégico há de ser composto pelas universidades, que exercem as funções que lhe foram atribuídas pela Constituição: ensino, pesquisa e extensão. (Brasil, 2001)

A principal missão desse núcleo estratégico seria contribuir com o desenvolvimento nacional, promovendo redução dos desequilíbrios regionais. Isto é posto porque a universidade compõe o principal instrumento de transmissão da experiência cultural e científica acumulada pela humanidade. (Brasil, 2001).

Portanto, pode-se afirmar que a Universidade se diferencia de outras instituições, por sua concepção, estruturação e finalidade, e, sobretudo, pela associação entre ensino, pesquisa e extensão. (Inácio, 2016)

Para além das definições até aqui expostas, e as elencadas em legislações, os conceitos e concepções acerca de uma universidade geram diversos debates e visões. Conforme, Souza, Santos, Lobo, Melo e Soares, (2013), dentro de uma mesma categoria é possível encontrar um hibridismo nessas concepções, retratando modelos distintos de universidades expressos em suas missões.

Neste aspecto, Matias (2017) pontua que a razão de ser de uma universidade traduz-se no cumprimento de suas metas estatutárias expressas em três dimensões: acadêmica, espacial e organizacional, sendo indissociáveis e interdependentes. Enquanto, Cisligh (2010), expressa que a universidade possui funções básicas, e as elenca em um número de três: a formação de força de trabalho intelectual, o desenvolvimento de ciência e tecnologia e da ideologia.

Pautado nessa complexidade, Abreu Júnior (2017) reflete que uma instituição universitária deve ser compreendida como um ente complexo composto por diversos microssistemas, e não apenas a partir do olhar lógico-racional ou burocrático-profissional.

A instituição universitária convive com a tensão entre melhorar a empregabilidade das pessoas nos países periféricos, e, ao mesmo tempo, resistir a uma função limitada de formar mão de obra treinada e acrítica para as formas de globalização predatórias à sociedade. (Abreu Júnior, 2017, p. 88)

Portanto, cabe à universidade ajudar para que se assegure o funcionamento democrático da sociedade, construindo uma economia eficiente, respeitando a ecologia através de uma modernidade ética (Zarantoneli, 2019). Neste sentido, a universidade é considerada como uma fonte propulsora da investigação científica, da cooperação acadêmica e da consciência dos problemas mundiais e do saber. (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013). Assim, constitui-se em importante elemento na promoção do desenvolvimento econômico e social e na construção da cidadania. (Boaventura; Pimenta, 2008)

Porém, a universidade sempre foi considerada um lugar privilegiado, de acesso a poucos, por isso precisa aprimorar sua comunicação com a sociedade a fim de socializar mais o que produz a partir das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013). A produção de conhecimento na universidade não pode ser feita de qualquer maneira, mas pautada na realidade em que está inserida. (Inácio, 2016). Assume assim, como propósito, além dos aspectos educacionais, promover democraticamente a produção e a disseminação do conhecimento e assumir, no mais alto nível, um papel crítico na sociedade. (Abreu Júnior, 2017). Caracteriza-se, portanto, em uma combinação de ciência objetiva e formação subjetiva (Pereira, 2009).

Têm-se, deste modo, um complexo sistema de conceitos acerca do que é uma universidade e até onde delimita-se seu papel. Do tripé balizador de ensino, pesquisa e extensão às questões em relação a modificação e evolução da sociedade em aspectos econômicos, políticos e sociais. Pereira (2009) complementa com a concepção idealista de universidade.

Temos, na concepção idealista, uma visão para a missão da universidade que ainda persiste quando se fala em “ideia de universidade” e é ainda bastante defendida como a verdadeira ideia de formação universitária. Esta concepção fundamenta-se: no postulado de uma educação geral voltada para o desenvolvimento do intelecto; na unidade do ensino e da pesquisa com um corpo docente criador e um corpo discente integrado a este; na liberdade acadêmica para que a pesquisa seja a busca da verdade – um verdadeiro direito da humanidade – em toda parte, sem ser constrangida pelas forças de poder da sociedade; e, nas normas de organização estrutural, curricular e administrativa emanadas do interior da universidade. (Pereira, 2009, p. 32).

Por fim, discorrer sobre a Universidade é no mínimo audacioso, dada a complexidade do tema e às inúmeras abordagens e recortes que poderiam ser feitos. (Inácio, 2016).

2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A produção científica a respeito da gestão universitária é relativamente recente. Fruto de uma pressão sobre esse tipo de instituição, principalmente as públicas, para operarem com maior eficiência de seus recursos, é que se desencadeiam os estudos acerca de tão complexo sistema. Neste sentido, a gestão universitária é tema extremamente abrangente, possuindo variadas características que envolvem um amplo número de Instituições de Ensino Superior (IES) (Abreu Júnior, 2017; Padilha, 2019)

A gestão, como forma de organização de um projeto ou instituição, assume, na educação, papel mais abrangente, pois está vinculada à política, planejamento e avaliação. Ainda, no caso do ensino superior, a gestão também está vinculada às práticas de articulação com a comunidade acadêmica e com a comunidade externa (Nunes, 2019).

Segundo Souza, Santos, Lobo, Melo e Soares (2013), trata-se a universidade de um tipo de organização altamente complexa, desta forma, perfazendo-se de um modelo de gestão muito particular, com um hibridismo que mescla características de uma burocracia mecanizada com as de uma burocracia tradicional.

A diversidade de objetivos, o ensino, a pesquisa e extensão fez com que as universidades desenvolvessem um estilo próprio de estrutura, forma de agir e modo de tomar decisão (Matias, 2017). O horizonte, por sua vez, tem exigido das instituições universitárias o aprimoramento do processo de gestão e estrutura organizacional. (Andrade; Pimenta, 2020)

Segundo Andrade e Pimenta (2020) as universidades brasileiras, após a Reforma Universitária de 1968, conforme previsto na legislação, têm sua estrutura organizacional composta pela coordenação sistêmica entre departamentos e colegiados. Baseadas nos estudos de Mintzberg (2003), as autoras ainda dividem a organização dos trabalhos de gestão de uma universidade em alguns níveis.

Quadro 5 - Níveis de organização dos trabalhos da Gestão

Núcleo operacional	Envolve os membros da instituição que executam as atividades diretamente relacionadas com a finalidade da organização
Cúpula estratégica	Cuja responsabilidade consiste em assegurar que a organização cumpra a sua missão, apresentando resultados eficazes, bem como que atenda aos anseios dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela, a exemplo de órgãos governamentais ou proprietários e acionistas
Linha intermediária	Consiste no elo entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, representada pela cadeia de gerentes com autoridade formal, proporcional ao seu porte e à confiança na supervisão direta para coordenação
Tecnoestrutura	Composta por analistas que desenvolvem formas de padronização, com o objetivo de tornar mais eficaz o trabalho das pessoas que atuam na instituição, em atenção às contingências impostas pelo ambiente externo
Assessoria de apoio	Composta por unidades especializadas, criadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional

Fonte: Andrade e Pimenta (2020)

Nez (2016) cita que as Instituições de Educação Superior são dinâmicas e devem se transformar com as mudanças que ocorrem na sociedade, na cultura, na política e na economia. Padilha (2016) complementa que neste contexto de transformações, muitas delas são imprevisíveis e colocam os administradores destas instituições, complexas por natureza, numa situação de extrema dificuldade em responder aos novos desafios da gestão.

Nesse sentido, Padilha (2016) traz que nesse tipo de instituição, os sistemas de gestão tradicionalmente aceitos em outros tipos de organização, não são utilizados em sua plenitude ou não se aplicam a sua realidade. Isto se deve ao fato de que as instituições de ensino encontram especificidades em sua estrutura não elencadas em outros tipos de empresas. Essa complexidade reflete diretamente no modo que elas se estruturam e operam, influenciando de forma clara na sua gestão, que precisa se adequar constantemente às especificidades deste ambiente organizacional. A simples adaptação de modelos gerenciais provenientes de organizações privadas, e até mesmo de organizações públicas de natureza diversa das IES, não atendem às particularidades de uma universidade.

Abreu Júnior (2017) aponta que na estrutura de uma universidade costuma-se encontrar dois grupos institucionais bem distintos: docentes e corpo técnico-administrativo. O primeiro desempenhando suas atividades de maneira autônoma, organizados em departamentos e colegiados, com hierarquia pálida e difusa, ou seja, pouco evidente. Os técnico-administrativos, por sua vez, operam, principalmente, dentro de uma hierarquia burocratizada. Este grupo tem a finalidade de apoiar as atividades educacionais finais e exercer funções de controle em relação aos docentes, ao registro acadêmico, aos alunos e outras tarefas relacionadas. Ainda, segundo o autor, o contexto organizacional das universidades é notadamente singular, de modo que é caracterizado por uma hierarquia que envolve conflitos entre autoridade administrativa e autoridade especialista. A administrativa refere-se à burocracia tradicional, já a especialista trata-se da colegiada. Essa autoridade especializada, embora responsável pela implementação das metas da universidade, detém a autoridade de decisão estratégica, o que a diferencia de outras organizações que geralmente adotam uma estrutura hierárquica piramidal convencional, com um núcleo técnico superior

que orienta um nível intermediário, que por sua vez supervisiona as atividades do nível operacional.

Nas universidades, o nível operacional é composto por indivíduos altamente capacitados e considera a autonomia como uma característica essencial de suas atividades de ensino e pesquisa. Isso torna desafiadora a imposição de autoridade gerencial ou a padronização rígida de processos, uma vez que esses profissionais valorizam sua autonomia e têm participação ativa nas decisões que afetam as direções acadêmicas da instituição (Abreu Júnior, 2017). Porém, em contraponto, o autor destaca que mesmo dentro de uma estrutura universitária descentralizada e democrática, é necessário estabelecer procedimentos padronizados que estejam alinhados com as diretrizes normativas e, em certa medida, com uma burocracia institucional. A ênfase na colegialidade, caracterizada pelo dissenso, conflito e negociação entre grupos de interesse, resulta em um cenário em que a autoridade e o poder nas universidades se dispersam em redes complexas e, ao mesmo tempo, muitas vezes conflituosas. Essas redes estão envolvidas na competição por status e prestígio acadêmico, refletindo, no contexto universitário, as dinâmicas políticas presentes na sociedade em geral, onde grupos podem alternar entre a disputa e a cooperação, conforme seus interesses se alinham ou divergem. Na dinâmica da colegialidade, o foco principal está na busca pelo convencimento e pelo consenso por meio de argumentação e discussões. Isso resulta na predominância de um processo decisório de natureza política, que se baseia em certos princípios fundamentais, incluindo a tendência à inatividade da maioria ou seu limitado envolvimento. Como resultado desse cenário, as decisões mais significativas acabam sendo tomadas por pequenos grupos, enquanto os demais membros da organização acompanham essas decisões de forma mais periférica, mantendo uma participação fluida e temporária:

Autores como Cohen, March e Olsen (1972) diferenciam a universidade em seus processos de tomada de decisão, aproximando-a de uma anarquia organizada, em que os dirigentes institucionais se prestam ao papel de catalisadores que conduzem, e não mandam, negociam, e não planejam de forma ampla, buscando a facilitação dos processos. Chegam a afirmar, sarcasticamente, que a organização universidade é um conjunto de escolhas que procura problemas para justificar suas escolhas, de problemas e sentimentos que buscam situações de decisão, e de soluções que procuram problemas aos quais respondem. Para Baldrige (1982), as decisões normalmente não são tomadas e sim muito mais “acontecem”, justamente por não serem logo atendidas e, dadas as dificuldades para se obter consenso, os problemas são procrastinados até que surja uma solução que satisfaça ao segmento da comunidade acadêmica envolvido, nem que seja por um período curto de tempo, retornando posteriormente e novas decisões tenham que ser tomadas. (Abreu Júnior, 2017, p.46).

Por isso, há a necessidade de promoção de novas práticas de gestão universitárias que levem à possibilidade de operacionalizar estruturas heterogêneas, de forma que torne processos decisórios mais céleres e processos gerenciais mais eficientes e eficazes, compatíveis com a complexidade destas organizações (Padilha, 2016). Nesse cenário, se torna evidente a necessidade de implementar uma gestão estratégica que permita atender de maneira eficaz aos compromissos relacionados à produção do conhecimento e à promoção da inovação de bens e serviços nas universidades. Isso, por sua vez, implica na importância de reestruturar as universidades, aproximando os níveis de decisão dos níveis de execução. Essa reestruturação possibilita o desenvolvimento de estratégias alinhadas com os objetivos estabelecidos, facilitando assim a consecução dessas metas de maneira mais eficiente e eficaz (Matias, 2017)

Segundo Andrade e Pimenta (2020) e Nez (2019) é neste sentido, que a gestão universitária moderna, seguindo o conceito amplo de administração, compreende o ato de

planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de uma instituição de ensino superior. Ela se baseia na análise das deficiências e pontos positivos, estabelecendo metas, planos e programas para alcançar os objetivos estabelecidos. Essa gestão é orientada por diversos instrumentos e documentos-chave, os quais desempenham papéis fundamentais na formulação e execução das estratégias da instituição:

Quadro 6 - Instrumentos para Gestão Universitária

Projeto Pedagógico Institucional (PPI)	É um documento que define os princípios, metas e diretrizes da instituição de ensino superior, incluindo sua missão, visão e valores, além de descrever as políticas de ensino, pesquisa e extensão que a universidade busca promover.
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	É um instrumento que estabelece o planejamento estratégico da universidade a médio e longo prazo. Ele inclui metas, ações e diretrizes para o desenvolvimento da instituição ao longo de um período específico.
Programa de Gestão	Este documento é elaborado pela administração da universidade e descreve as diretrizes e planos de ação da gestão em vigor, destacando as prioridades e os projetos a serem implementados durante o mandato dos gestores.
Planejamento de Execução Anual	Trata-se do planejamento detalhado das ações e projetos a serem realizados em um determinado ano, com base nas diretrizes estabelecidas no PDI e no Programa de Gestão.
Avaliação Institucional	A avaliação é um processo contínuo que permite analisar o desempenho da instituição, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para aprimorar a qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Andrade e Pimenta (2020); Nez (2019)

Além desses documentos internos, a gestão universitária também é guiada pela legislação que segue os princípios da administração pública, incluindo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a Programação Orçamentária e Financeira Anual, conforme estipulado nos artigos 165 a 169 da Constituição Federal de 1988. Esses instrumentos fornecem diretrizes orçamentárias e financeiras para a universidade, influenciando as decisões dos gestores, como reitores, pró-reitores, diretores de unidades e coordenadores de colegiados de cursos de graduação e pós-graduação (Andrade; Pimenta, 2020; Nunes, 2019)

Por fim, é essencial que o planejamento universitário, assim como o planejamento de um sistema de ensino superior, se torne mais robusto à medida que reconhece a relação da instituição com o sistema educacional em que está inserida. Isso envolve compreender qual é o papel específico da universidade dentro desse sistema, bem como desenvolver estratégias para garantir que o planejamento esteja alinhado com a estrutura e a missão da instituição (Abreu Júnior, 2017)

2.5 UNIVERSIDADE *MULTICAMPI* E SUA GESTÃO

A expressão "*multicampi*" denota um modelo particular de instituição que difere significativamente do formato tradicional, não apenas no que diz respeito ao aumento no número de campi, mas também em termos de complexidade, estrutura, gestão, administração e abordagem (Matias, 2017)

Conforme os estudos de Nez (2016), em uma perspectiva vernácula, o termo "*multicampi*" é formado pela combinação da partícula "multi" (originária do latim "multus", significando muitos) adicionada à palavra "campus" (do latim, referindo-se ao conjunto de edifícios e terrenos de uma instituição). Portanto, "*multicampi*" é o plural normativo da palavra "campus" associado a um adjetivo, utilizado para denotar a ideia de "muitos campos," representando a diversidade de espaços.

Em complemento, abordando especificamente o escopo das Instituições de Ensino Superior, Fialho (2005) apresenta que a universidade *multicampi* é caracterizada pela presença de inúmeros campi, o que promove a descentralização administrativa e uma dispersão físico-geográfica, afetando as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais da instituição. Neste sentido, Nunes (2019) elenca que o termo "*multicampi*" sugere uma concepção de universidade que possui uma estrutura organizacional distribuída em múltiplos espaços geográficos, sem atribuir ordem de importância a nenhum deles em particular. Isso implica que a universidade cria unidades com centros de ação localizados em contextos físicos e territoriais diversos, visando atender aos interesses das regiões em que está presente.

Com base nesses conceitos, a dimensão organizacional de uma universidade *multicampi* deve apresentar características distintas, como instâncias decisórias, um caráter colegiado na tomada de decisões e formatos de representação das comunidades acadêmicas em cada um dos campi da instituição. Tudo isso é feito para facilitar as relações de interdependência entre eles. Porém, os poucos estudos da estrutura *multicampi* das universidades dificulta trabalhar com sua configuração. Neste aspecto, a composição destes tipos de instituições traz a necessidade de se explorar e pesquisar as questões relacionadas a organização e a administração dessa modalidade, por suas peculiaridades (Nunes, 2019)

Para entender e se aprofundar nos estudos das características das instituições *multicampi* é necessário compreender que a configuração dessas organizações possui diversas dimensões:

Quadro 7 - Configurações das instituições *multicampi*

Dimensões territoriais	Correspondem a diferentes regiões geográficas e centros urbanos, refletindo a presença física da instituição em locais diversos.
Dimensões espaço-temporais	Consideram cenários históricos e culturais, interagindo com os valores locais e regionais de cada região em que a universidade atua.
Dimensões funcionais e áreas de conhecimento	Tem efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos da universidade, incluindo a agregação de cursos, docentes e discentes em cada um dos campi.

Fonte: Boaventura; Pimenta, 2018.

Dentro deste escopo, Fialho (2005) enfatiza que é crucial considerar diversos aspectos, incluindo o posicionamento geográfico no contexto urbano e social, a distribuição do corpo docente, a comunicação entre os diferentes espaços, a dinâmica de funcionamento e a experiência compartilhada pela comunidade acadêmica. Destaca-se que um campus é mais do que apenas um conjunto de prédios e instalações para o ensino de graduação; é, sobretudo, um centro de pesquisa e extensão cujos resultados têm relevância para a realidade regional em que está inserido.

Sendo assim, o modelo *multicampi* não pode ser categorizado como algo padronizado, pois pode variar significativamente, dependendo se é uma instituição pública ou privada, quanto ao grau de semelhança entre os campi e também em relação à estrutura administrativa (Matias, 2017). Dessa forma, se compreende que o modelo *multicampi* de universidade não está dissociado das condições materiais e das necessidades de educação superior pública do país. A universidade *multicampi* e multirregional opera de maneira mais próxima das comunidades onde seus campi estão localizados e, por consequência, incorpora em suas ações as demandas, valores e tradições dessas comunidades. Este modelo é mais favorável a proporcionar o acesso à educação superior mais próximo do local de residência e vivência das pessoas (Andrade; Pimenta, 2020)

Por esses aspectos, este formato se destaca como tendência forte nos sistemas de educação, notadamente o brasileiro. A implementação do modelo, especialmente no Brasil, frequentemente faz parte de um conjunto de medidas relacionadas à necessidade de aumentar o número de vagas em determinada região, juntamente com a intenção política de levar a matrícula para áreas mais interiorizadas. As pressões para a expansão em uma universidade *multicampi*, considerando a possibilidade de estabelecer um campus em suas bases e a participação dessas elites socioeconômicas, às vezes, são mais significativas do que em outros formatos (Abreu Júnior, 2017)

A presença de Instituições de Ensino Superior em qualquer região desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e na melhoria da qualidade de vida da população, uma vez que possibilita a exploração das potencialidades locais. Ela cria estímulos para o desenvolvimento industrial, comercial e de serviços, além de almejar contribuições a médio e longo prazo, como o aumento do volume e da qualidade da mão de obra local. Além disso, também busca disseminar a cultura do empreendedorismo e da inovação, incentivando tanto a comunidade acadêmica quanto a comunidade em geral a contribuir para a geração de emprego, renda e cidadania (Esteves et al., 2014)

Por isso, segundo Duarte (2015), a universidade *multicampi* não se assemelha às instituições tradicionais e, numa visão mais abrangente que se aplica ao contexto brasileiro, pode ser vista como uma forma de evolução dessas instituições. Isto porque as estruturas tradicionais muitas vezes se tornam obsoletas devido à evolução das sociedades, o que leva à criação de novos tipos de estruturas institucionais. No caso das universidades, não é diferente, especialmente considerando que esse movimento foi desenvolvido no âmbito da política de expansão da educação superior. Como é amplamente reconhecido, a criação de universidades com múltiplos campi favorece o crescimento e a interiorização dessas instituições, atendendo às demandas em constante evolução da sociedade.

Por isso, no Brasil, o modelo *multicampi* tem se tornado predominante nas universidades brasileiras, sendo historicamente estabelecido pela fusão de instituições de ensino superior, anteriormente isoladas ou, pela incorporação de instituições menores por instituições maiores. A criação dessas universidades está intrinsecamente ligada à história da formação de uma determinada instituição de ensino superior. Isso geralmente ocorre como parte da reorganização de um sistema, envolvendo a junção de estabelecimentos de educação superior, a incorporação de instituições menores por instituições maiores, a consolidação de unidades que surgiram como experimentais ou avançadas, ou mesmo, como resultado de reformas políticas e administrativas, planos diretores e estratégicos, entre outros fatores. (Abreu Júnior, 2017)

Existem diversos formatos de universidades que operam com mais de um campus interligado. Em algumas instituições, há um campus principal e outros campi vinculados ou subordinados a ele. Em outras, as unidades estão dispostas como uma rede, com igualdade de importância, e a gestão central é a única instância de coordenação. Com maior frequência, encontra-se instituições que possuem uma unidade central de maior porte, que funciona como uma espécie de "nave-mãe" ou "flagship," e essa unidade central coordena as unidades satélites, que podem variar em termos de autonomia em relação a ela (Abreu Júnior, 2017)

Neste sentido, a universidade *multicampi* adquire uma complexidade significativamente maior quando seus microssistemas, além de interagirem entre si e com o nível central, também estão inseridos em sistemas locais igualmente complexos. Isso se torna particularmente desafiador quando se considera a relação da instituição com as comunidades ao redor dos campi (Abreu Júnior, 2017) Desta forma, o modelo “*multicampi*” pode oferecer

vários benefícios, sendo talvez o principal a tentativa de evitar gastos duplicados para a mesma finalidade, o que pode resultar em economia de escala. Além disso, uma vantagem desse modelo é que os campi podem contar com a expertise e a assessoria do campus central para sua gestão e suporte operacional. No entanto, também há desvantagens neste modelo, como, por exemplo, a dispersão geográfica, que apresenta a presença de unidades institucionais em locais diferentes, podendo criar dificuldades administrativas e de gestão acadêmica devido à distância física entre os campi. Problemas de identidade institucional, podem ser desafiadores para a construção de uma identidade orgânica para a instituição quando ela é composta por múltiplos campi, o que pode ter impactos negativos em seu desempenho global (Zarantoneli, 2019)

Ainda, a questão da comunicação institucional representa um dos maiores desafios em uma universidade *multicampi*. Devido à distância geográfica entre os campi, o acesso às informações relevantes para a realização das atividades depende de um modelo descentralizado. Quando não há um sistema cooperativo e circular na instituição, apoiado pelas mais recentes tecnologias da informação, isso tende a gerar insegurança entre os gestores, distorções nas percepções sobre os acontecimentos da vida universitária e insatisfação na comunidade de estudantes e professores. Esse aspecto se reverbera também a outros setores das instituições (Matias, 2017)

Essa configuração diferenciada exige que os campi sejam planejados com a ação no ensino, na pesquisa e na extensão, e não somente em um campus ou em outro (Nunes, 2019). Porém, chama a atenção o silêncio normativo brasileiro acerca do formato *multicampi* para as instituições públicas. Inclusive, também o setor privado, com toda sua influência, encontra resistência quanto a este aspecto. (Abreu Júnior, 2017)

Por fim, cabe destacar que a primeira instituição *multicampi* no Brasil data de um considerável tempo. A pioneira experiência brasileira foi inspirada nos modelos americanos e se deu em 1976 na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) (Matias, 2017). Mas foi a partir de 2003 que houve um notável crescimento do modelo *multicampi*, indo contra a ideia de centralização de unidades acadêmicas em um único local. Durante o período compreendido entre 2003 e 2012, o governo iniciou uma expansão substancial e uma estratégia de interiorização do ensino público superior no país, impulsionado pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O objetivo primordial dessa iniciativa era a promoção do acesso e da permanência dos estudantes no ensino superior, sempre mantendo um alto padrão de qualidade (Zarantoneli, 2019).

3. METODOLOGIA

A metodologia científica é capaz de proporcionar uma compreensão e análise do mundo através da construção do conhecimento. O conhecimento só acontece quando o estudante transita pelos caminhos do saber, tendo como protagonismo deste processo o conjunto ensino/aprendizagem. Pode-se relacionar então metodologia com o “caminho de estudo a ser percorrido” e ciência com “o saber alcançado” (Praça, 2015).

Por isso, foi necessária uma análise da literatura no que diz respeito a gestão universitária, como fonte para o estudo, além do que se tem publicado sobre universidades multicampi e sua gestão, tendo como base o que dizem Souza, Oliveira e Alves (2021):

A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que nos permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos,

teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas (Souza; Oliveira; Alves, 2021, p.66)

Assim, são utilizadas para o estudo e a pesquisa as bases de dados: Repositório Institucional da UFSC; Google Acadêmico, Scielo e o Portal de Periódicos Capes.

Ainda, dentro da pesquisa bibliográfica, uma rica fonte de dados a respeito do contexto de universidade *multicampi*, principalmente em relação a UFSC, foram as produções dos próprios programas de pós-graduação da universidade. Assim, teses e dissertações, conferiram um rico resgate a respeito do tema.

4. RESULTADOS

A pesquisa acadêmica a respeito de Universidades *Multicampi* ainda carece de desenvolvimento. É possível encontrar, inclusive, um silêncio normativo a respeito das diversas questões deste tipo de instituição. O objetivo desse artigo foi o de contribuir para a construção de uma visão sobre as construções acadêmicas para esse tema.

Trata-se de fator preocupante, pois as IES *multicampi* tem se popularizado, principalmente, a partir do final da primeira década dos anos 2000, através de um projeto de interiorização do ensino superior, conduzindo a partir de políticas públicas propostas pelo então ministro da educação, Fernando Haddad. São exemplos o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais – REUNI e o Programa Universidade para todos – PROUNI.

Vê-se amplas oportunidades de realizar pesquisas neste sentido. Com a volta ao governo dos mesmos atores da primeira onda de expansão, vislumbra-se que há a possibilidade de ocorrer novos movimentos neste contexto. Por isso, é necessário que pesquisadores se debrucem no estudo do tema, a fim de promover embasamento as novas estruturas para que não sejam repetidos os mesmos erros embrionários que causam problemas até hoje nas IES deste tipo, principalmente quando falamos das Universidades Públicas.

Ainda é um desafio, até mesmo, elaborar definições a respeito de que tipo de formatos de instituições *multicampi* temos. A bibliografia na área, por enquanto, nos fornece uma visão inicial, porém é necessário um aprofundamento nestes conceitos, no sentido de que seja possível estabelecer exatamente como se dão os processos padronizados dentro deste tipo de instituição.

Como este formato tornou-se popularizado principalmente nas IES públicas, é possível observar a necessidade de que os estudos no contexto do tema levem em consideração também o desenvolvimento de pesquisas que tenham relação com a Nova Gestão Pública, que é aplicada em nosso país, e os conceitos de Políticas Públicas, pois, a gestão, o desenvolvimento e consolidação deste tipo de organização dependem de forte aparato estatal e de políticas embasadas e transparentes no sentido de promover verdadeiramente os objetivos de uma Universidade Federal, por exemplo, que vai muito além da mera formação de corpo técnico ao mercado.

5. CONCLUSÃO

Discorrer sobre Gestão Universitária é sempre um desafio. Quando se fala em Universidades *Multicampi*, este desafio se torna ainda maior. Em diversas instituições, a gestão não leva este aspecto em consideração. Realiza-se uma gestão tradicional desta organização. Por isso, é necessário, cada vez mais, elaborar pesquisas a respeito do tema.

As Universidades *multicampi* são importante fator na democratização do ensino superior no país. Elas proporcionam a instalação de estruturas que levam oportunidades a comunidades do interior, que antes jamais vislumbravam a intenção de estar envoltas no contexto de instituições deste tipo.

Porém, diversas delas, sofrem de problemas advindos da falta de embasamento na instalação destas novas estruturas. São necessários diversos estudos e normatizações, para que tal expansão seja feita de maneira planejada.

Por fim, a gestão de universidades *multicampi*, é um campo amplo a ser explorado e de vital importância para a real democratização do ensino superior no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABREU JÚNIOR, Nelson de. **Universidade *multicampi* e sua gestão acadêmica**: o caso da Universidade Estadual de Goiás. 2017. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em:

http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/31372/1/2017_NelsondeAbreuJ%C3%BAnior.pdf. Acesso em: 01 abr. 2024.

ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e organização na universidade *multicampi*. **Plurais**: Revista Multidisciplinar, Salvador, v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020. DOI: 10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.96-122. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 26 mar. 2024

BOAVENTURA, Eduardo M; PIMENTA, Lidia Boaventura. Processo de gestão na universidade *multicampi*. **Revista Direito UNIFACS**: debate virtual, n. 219, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/5630>. Acesso em: 13. mar. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais n.º 1/1992 a 110/2021, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão n.º 1 a 6/1994. 57. ed. Brasília: Câmara dos Deputados; Edições Câmara, 2021. (Série legislação; n. 1). Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil#:~:text=57%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20do%20Texto%20Constitucional,n%C2%BA%201%20a%206%2F1994>. Acesso em: 31. mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 01 mar. 2024.

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. Reuni. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 01 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Prouni. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111096.htm. Acesso em: 4 fev. 2024.

DUARTE, Stephanie Pellucio. **Autonomia dos *multicampi* das novas universidades federais**: do proclamado ao real. 2015. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19637>. Acesso em: 02 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2024.

ESTEVES, Paulo César Leite; SILVA, Solange Maria da; SILVA, Juarez Bento; BASSANI, Jandir; LIBRELON, Diogo. Universidade como centro de um sistema regional de inovação: o caso do campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, 13., 2014, Buenos Aires. **Anais[...]**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116155>. Acesso em: 04 mar. 2024

ESTEVES, Paulo César Leite; GOULART, Jonas; GOULART, Paulo; CATANEO, Matheus. Políticas públicas para o desenvolvimento de inteligência artificial no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 13., 2023, Florianópolis. **Anais[...]**. Florianópolis: UFSC, 2023. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1421>. Acesso em: 25 jan. 2024.

FIALHO, Nádia Hage. **Universidade *multicampi***. Brasília: Plano Editora, 2005.

INÁCIO, Ana Elise Cardoso. **Expansão e reestruturação universitária**: a experiência e os desafios do campus Araranguá da UFSC com o REUNI. 2016. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167602>. Acesso em: 08 mar. 2024.

MATIAS, Erika Pena Bedin. Dificuldades no processo de controle na gestão de operações em universidades públicas federais *multicampi* no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville. **[Anais...]**. São Paulo: Abepro, 2017. p. 1-16. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_376_31905.pdf. Acesso em: 12 mar. 2024.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macedo; TORRES, Henderson Carvalho. Contexto histórico da educação superior no Brasil. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, Natal. **[Anais...]**. Campina Grande: Realize, 2016. p. 1-12. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/20564>. Acesso em: 08 mar. 2024.

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades *multicampi* no Brasil. **GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 2, maio 2016.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p131>. Acesso em: 20 mar. 2024.

NUNES, Valéria Fontoura. A gestão democrática universitária em uma realidade *multicampi*: um olhar sobre o caso da UNIPAMPA. **Cadernos de Pós-Graduação**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 5-27, 24 jun. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/cpg.v18n1.12379>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/12379/6931>. Acesso em: 01 mar. 2024.

PADILHA, Marcelo Marins. **O programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC**: um estudo de caso nas unidades descentralizadas. 2019. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214583>. Acesso em: 02 mar. 2024.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar. A universidade da modernidade nos tempos atuais. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, *Campinas*, v. 14, n. 1, p. 29-52, mar. 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772009000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/cLn5QWDTHfXR5K95mkfn3JN/>. Acesso em: 02 mar. 2024.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de; SANTOS, Elder Carlos dos; LOBO, Angelo Souza; MELO, Leonardo Cardoso de; SOARES, Andreia Cerqueira. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. **GUAL**: Revista Gestão Universitária na América Latina Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p216>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p216>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de.; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>. Acesso em: 20 mar. 2024.

VEDOVELLI, Giane Mara Conte. **Fatores influentes no processo de implantação de universidades federais**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/129257>. Acesso em: 01 mar. 2024.

ZARANTONELI, Ricardo Cunha Grunewald. **A estrutura universitária *multicampi* e seus dilemas**: possíveis impactos de uma desvinculação organizacional do campus Governador Valadares da UFJF. 2019. Tese (Doutorado) - Mestrado Profissional em Administração Pública, A Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11484>. Acesso em: 02 maio 2024.