



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS DE ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Jonas de Medeiros Goulart

Gestão administrativa *multicampi* da UFSC: uma visão a partir dos *campi* fora de
sede

Araranguá
2024

Jonas de Medeiros Goulart

Gestão administrativa *multicampi* da UFSC: uma visão a partir dos *campi* fora de sede

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologias da informação e Comunicação.

Orientador: Prof. Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.

Araranguá

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Goulart, Jonas de Medeiros
Gestão administrativa multicampi da UFSC : uma visão a partir dos campi fora de sede / Jonas de Medeiros Goulart ; orientador, Paulo Cesar Leite Esteves, 2024.
110 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2024.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. multicampi. 3. REUNI. 4. UFSC. 5. gestão universitária. I. Esteves, Paulo Cesar Leite . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. III. Título.

Jonas de Medeiros Goulart

Gestão administrativa *multicampi* da UFSC: uma visão a partir dos *campi* fora de sede

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 12 de abril de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Juarez Bento da Silva Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luciano Rodrigues Marcelino, Dr.
Universidade Técnica Particular de Loja

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof. Giovani Mendonça Lunardi, Dr.
Coordenador do curso

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof.(a) Paulo Cesar Leite Esteves, Dr.(a)
Orientador(a)

Araranguá, 2024.

Dedico este trabalho a minha filha Alice e a minha esposa Jéssica. Forças para os meus dias e razões da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, através da intervenção de Nossa Senhora Aparecida, que sempre me capacitou e me fez ter tranquilidade para desempenhar minha pesquisa com o foco necessário para superar esse grande desafio.

Minha eterna gratidão aos meus pais, Ademar Medeiros Goulart e Margarete Maria Medeiros Goulart. Meu pai, caminhoneiro, que sempre se dedicou a essa justa profissão para poder dar as ferramentas para que os filhos e netos pudessem alcançar todos os seus objetivos. Minha mãe, dona de casa, assim como milhões de mulheres brasileiras, em sua luta diária para dar o suporte a família com todo o carinho e amor que lhe é possível. Eles, que nunca mediram esforços para que, através da educação, eu conseguisse realizar tudo que sonhei e continuo sonhando.

Não poderia deixar de agradecer ao meu Orientador, professor Dr. Paulo Cesar Leite Esteves, por aceitar o desafio do estudo proposto, acreditar em minha ideia e dar liberdade para que pudesse desenvolver a pesquisa e, principalmente, me indicar os melhores caminhos para que eu possa construir minha história na vida acadêmica e como pesquisador.

Ainda, agradeço aos meus outros familiares e amigos, que sempre foram peças fundamentais em minha vida.

Devo também agradecer aos colegas de trabalho e chefias da UFSC – Campus de Araranguá, fundamentalmente por compreender a importância desta etapa em minha trajetória profissional.

Por fim, agradeço todo corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, e a Universidade Federal de Santa Catarina como um todo, por ser ente fundamental no desenvolvimento de nosso estado e fator transformador na vida de milhares de pessoas que, assim como eu, em algum momento de seu caminho, tiveram apenas a universidade pública como vislumbre para acessar a melhor educação possível e realizar sonhos que pareciam impossíveis.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos cria-lo” (Peter Drucker).

“A educação não é tarefa de um partido defender. A educação é uma tarefa da sociedade levantar a cabeça” (Luís Inácio Lula da Silva).

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela, tampouco, a sociedade muda” (Paulo Freire).

RESUMO

A Universidade brasileira é objeto de aplicação de diversas políticas públicas ao longo da formação do sistema universitário do país. Uma dessas principais políticas foi o Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais, o Reuni. A Universidade Federal de Santa Catarina utilizou as verbas oriundas deste programa para fazer a sua expansão para o formato multicampi. Este trabalho busca investigar de que forma se estruturam os aspectos de gestão administrativa-universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para atender ao projeto de expansão *multicampi* da instituição a partir das políticas públicas do programa REUNI, e quais os reflexos na forma como se faz a gestão integrada dentro da instituição. Para tal, é explorado um referencial teórico com conceitos e concepções de Universidade, Nova Gestão Pública, Gestão Universitária, Políticas Públicas, Universidade *Multicampi* e o REUNI. Esse processo se dá através de uma pesquisa bibliográfica e documental. A fim de obter dados para embasar as análises e discussões acerca do tema, são realizadas entrevistas com gestores dos quatro *campi* fora de sede da UFSC. Trata-se de uma pesquisa básica, exploratória utilizando-se de uma metodologia de análise de dados qualitativa. Como resultado, buscou-se verificar os problemas envolvidos nesta expansão que causam vícios de gestão nas administrações atuais, buscando identificar e incentivar soluções para as práticas de gestão através da inovação nos processos. Concluindo, a pesquisa mostrou que a criação dos novos *Campi* da Universidade Federal de Santa Catarina deveria ter sido melhor planejada e estruturada, principalmente, levando em conta aspectos de longo prazo, além da necessidade de trabalhar para a consolidação das novas estruturas em diversos aspectos.

Palavras-chave: gestão universitária, *multicampi*; REUNI; UFSC.

ABSTRACT

The Brazilian University is the object of application of several public policies throughout the formation of the country's university system. One of these main policies was the Support Program for Expansion and Restructuring Plans of Federal Universities, Reuni. The Federal University of Santa Catarina used the funds from this program to expand into a multicampi format. This work seeks to investigate how the administrative-university management aspects of the Federal University of Santa Catarina are structured to meet the institution's multicampi expansion project based on the public policies of the REUNI program, and what are the consequences in the way in which the integrated management within the institution. To this end, a theoretical framework is explored with concepts and conceptions of University, New Public Management, University Management, Public Policies, Multicampi University and REUNI. This process takes place through bibliographic and documentary research. In order to obtain data to support the analyzes and discussions on the topic, interviews were carried out with managers from the four campuses outside the UFSC headquarters. This is basic, exploratory research using a qualitative data analysis methodology. As a result, we sought to verify the problems involved in this expansion that cause management defects in current administrations, seeking to identify and encourage solutions for management practices through process innovation. In conclusion, the research showed that the creation of the new Campuses of the Federal University of Santa Catarina should have been better planned and structured, mainly taking into account long-term aspects, in addition to the need to work to consolidate the new structures in several aspects.

Keywords: university management; *multicampi*; REUNI; UFSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caminho de estudo	20
Figura 2 - Primeiro Organograma dos <i>Campi</i> implementados no REUNI	59
Figura 3 - Eixo de Gestão – PDI - UFSC	75
Figura 4 - Dimensão Governança – PDI - UFSC	75
Figura 5 - Objetivos – PDI - UFSC	76
Figura 6 – Travas à gestão.....	79
Figura 7 - Organograma Campus Araranguá	81
Figura 8 - Organograma Campus Blumenau.....	82
Figura 9 - Organograma Campus Curitibanos.....	83
Figura 10 - Organograma Campus de Joinville	84
Figura 11 - Organograma CTJ – Campus Joinville.....	85
Figura 12 - Organograma CTE – Campus de Blumenau.....	86
Figura 13 - Organograma CCR – Campus de Curitibanos	87
Figura 14 - Organograma CTS – Campus de Araranguá	88
Figura 15 - Comparação de Organogramas dos <i>campi</i> fora de Sede	89
Figura 16 – Estrutura Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde - <i>campus</i> Araranguá	104
Figura 17 - Estrutura – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação - <i>campus</i> Blumenau	105
Figura 18 – Estrutura – Centro de Ciências Rurais – <i>campus</i> de Curitibanos.....	106
Figura 19 - Estrutura – Centro Tecnológico de Joinville – <i>campus</i> de Joinville	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Produções relacionadas no PPGTIC.....	17
Quadro 2 - Primeiras universidades da América Latina	30
Quadro 3 - Escolas de Ensino Superior	31
Quadro 4 - Definições de políticas públicas	36
Quadro 5 - Tipos de políticas públicas	36
Quadro 6 - Competências do gestor público	38
Quadro 7 - Níveis de organização dos trabalhos da Gestão	40
Quadro 8 - <i>Instrumentos para Gestão Universitária</i>	43
Quadro 9 - Configurações das instituições <i>multicampi</i>	45
Quadro 10 - Metas e Objetivos do Plano UFSC/REUNI	56
Quadro 11 - Cursos Pactuados x Cursos Criados.....	62
Quadro 12 - Normativas <i>multicampi</i> da UFSC.....	64
Quadro 13 - Síntese de respostas	70
Quadro 14 - Síntese de Respostas	80
Quadro 15 - Síntese de Respostas	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recursos orçamentários do REUNI	50
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	16
1.4	INTERDISCIPLINARIEDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO ...	16
1.5	METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1	CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE	22
2.2	FORMAÇÃO DO SISTEMA UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO	28
2.2.1	Universidade ao redor do mundo	28
2.2.2	Sistema Universitário Brasileiro	30
2.3	POLÍTICAS PÚBLICAS	35
2.4	NOVA GESTÃO PÚBLICA	37
2.5	GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	39
2.6	UNIVERSIDADE <i>MULTICAMPI</i> E SUA GESTÃO	44
3	ANÁLISES, DISCUSSÕES E RESULTADOS	49
3.1	PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS – REUNI	49
3.1.1	REUNI e a expansão da UFSC	54
3.2	ASPECTOS DA GESTÃO DOS <i>CAMPI</i> FORA DE SEDE DA UFSC	66
4	CONCLUSÕES	92
4.1	OBJETIVOS X RESULTADOS	92
4.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
4.3	ESTUDOS FUTUROS	96
	REFERÊNCIAS	97
	ANEXO A – Estrutura organizacional dos centros dos <i>campi</i> fora de sede.....	104

1 INTRODUÇÃO

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)

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. 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)

A universidade no Brasil pode ser considerada uma instituição jovem, principalmente se comparada com a Europeia. Porém, em um cenário latino-americano, também é possível verificar um atraso na implantação desse tipo de organização no país. (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013; Mota Júnior; Torres, 2016; Neves; Martins, 2016; Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013)

A Coroa Portuguesa resistiu a diversas tentativas de implantar universidades no Brasil. Fazer com que os filhos das elites precisassem estudar na Universidade de Coimbra era visto como uma maneira de Portugal manter o domínio cultural e político sobre sua colônia, a vistas de conter quaisquer tentativas de insurreição e independência. (Mota Júnior, Torres, 2016; Padilha, 2019; Vefago, 2020)

Somente com a Proclamação da República em 1889 é que o país pôde começar a observar algum avanço acerca da formação de seu sistema de ensino superior. (Neves; Martins, 2016). A primeira universidade brasileira foi a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920. Sendo reconhecida, do ponto de vista legal, e terminológico, como a primeira universidade brasileira. A instituição, criada pelo Estado Brasileiro, desta forma, com chancela do governo, conferia segurança e validade aos seus diplomados em todo o território nacional. (Mota Júnior; Torres, 2016; Cislagh, 2010; Inácio, 2016; Vedovelli, 2014; Padilha, 2019; Neves; Martins, 2016; Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013)

Por terem ampla capacidade de transformação social, as universidades brasileiras vêm sendo comumente utilizadas como impulsionadoras de políticas

públicas. (Zarantoneli; Pradela, 2020). Neste sentido, o Governo Lula (2002 – 2010) utilizou-se destas práticas no intuito de fomentar a expansão do sistema de ensino superior brasileiro. Destacam-se o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio à Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) (Brasil, 2005; Brasil; 2007). Essa última política pública será um dos elementos norteadores deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi instituído no ano de 2007 pelo Decreto nº 6.096/2007 do Governo Federal e tinha como propósito dotar as universidades federais das condições necessárias para que possam expandir as vagas no ensino superior e reduzir a evasão dos alunos no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e dos recursos humanos existentes. Igualmente, ressalta a importância de propiciar a mobilidade estudantil e a ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil. (Brasil, 2007)

O REUNI está inserido em um contexto do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), proposta do primeiro Governo Lula. Neste sentido, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), é praticado através do que se orienta o PAC e propicia os recursos necessários para a promoção do REUNI.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aderiu ao REUNI ainda no primeiro ano. Uma das estratégias utilizadas pela universidade para atender as demandas do REUNI e realizar sua expansão, foi a mudança para o formato *multicampi*. A princípio, no âmbito do REUNI, foram criados três novos *Campi* da instituição, nas cidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville.

A adesão da UFSC ao programa foi pressionada e apressada. O REUNI foi apresentado no âmbito da universidade em 11 de setembro de 2007. A sessão do Conselho Universitário para aprovação do ingresso no programa deveria ocorrer pouco mais de um mês depois, em 23 de outubro de 2007. Porém, devido a diversos protestos da comunidade universitária, esta reunião foi adiada para 27 de novembro de 2007, quando houve a aprovação da entrada da UFSC no REUNI. Isto evidencia que não houve tempo adequada para a discussão na comunidade universitária a respeito de um contexto geral do programa e seu impacto na Universidade Federal de

Santa Catarina. Além disso, havia pressão oriunda do governo para que a UFSC fizesse sua adesão o mais rápido possível no programa, o que representava, no momento, a única forma de obter recursos. Neste sentido, é possível que a entrada tardia da UFSC e a incerteza possam ter precipitado um início de atividade no programa e principalmente nos novos Campi sem o planejamento e as condições mínimas necessárias para o funcionamento?

É envolto neste contexto, e levando em consideração as inquietudes causadas na comunidade universitária, advindo do que permeia-se em relação ao que foi prática com o REUNI/UFSC, que surge a pergunta tema deste trabalho: De que forma estão estruturadas as práticas de gestão administrativa da UFSC para atender a expansão *multicampi*?

1.2 JUSTIFICATIVA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma complexa instituição de ensino. Durante mais de 50 anos foi uma instituição de um único Campus instalado na capital do estado catarinense. Com o advento do REUNI, muda-se completamente a sua estrutura administrativa e acadêmica através da expansão para um formato *multicampi*.

Trata-se de um importante processo transformador da cultura universitária. Ao observar os problemas atuais da instituição, principalmente para quem atua nos *campi* fora da capital, é possível questionar acerca do impacto dessa expansão e do quão ela foi planejada ou não.

Neste sentido, estudar as estruturas criadas para atender esse novo formato, principalmente no âmbito administrativo, é de vital importância para entender os processos atuais e poder melhorá-los a fim de promover desenvolvimento da UFSC. Para inovar na gestão administrativa da universidade, e resolver problemas atuais, é necessário compreender como se estruturam estes processos dentro da instituição nos mais diversos âmbitos, a partir de uma visão dos *campi* fora de sede.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Investigar as estruturas de gestão administrativa da UFSC para atender a expansão *multicampi*, a partir da visão dos *campi* fora de sede.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Estudar a política pública que originou a reestruturação da UFSC para uma universidade *multicampi*;
- b) Compreender os desafios dos gestores dos *campi* fora de sede;
- c) Evidenciar aspectos da gestão *multicampi* da instituição;
- d) Sugerir possíveis melhorias e inovações nos processos de gestão integrada entre os *campi*.

1.4 INTERDISCIPLINARIEDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A pesquisa proposta tem grande relação com o Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação (PPGTIC), sendo realizada em uma complexa instituição de educação como a UFSC, trazendo à luz os processos realizados na instituição para a sua gestão universitária, com enfoque em seu aspecto *multicampi*, para que seja possível desenvolver novas práticas e metodologias neste sentido, proporcionando inovação e qualidade em sua administração.

Diversas das chamadas Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTICs) são aplicadas e analisadas tanto no processo de elaboração do estudo quanto na aplicação de seus resultados. Desta forma, atinge-se os objetivos da interdisciplinaridade do programa.

As contribuições deste trabalho ao programa podem ser vistas através da missão do PPGTIC, expressa em seu site

Ser reconhecido internacionalmente como um programa interdisciplinar de excelência, regional, nacional e internacional, em geração de conhecimento interdisciplinar, agregando e integrando tecnologia e inovação nas práticas educacionais, computacionais e de gestão das organizações (UFSC, 2024).

Neste sentido, a dissertação, através de seus objetivos, busca promover inovação nas práticas de gestão da organização objeto de estudo.

Ainda, é possível elencar entre as produções realizadas no programa, dissertações que abordam o tema “universidade” e “ensino superior”, no entanto, o que difere este trabalho, é a visão fundamentada na gestão desta instituição.

Quadro 1 - Produções relacionadas no PPGTIC

Autor(a)	Título	Orientador(a)	Ano
Yuri Borba Vefago	Universidade Empreendedora: da Torre de Marfim a Terceira Missão	Andrea Trierweiler	2020
Thais Fernanda Scheneider	Análise do nível de maturidade na adoção de learning analytics em instituições de ensino superior do Brasil	Cristian Cechinel	2022
Gilmar Cardoso	Sistemas tutores inteligentes como mediadores de gestão do conhecimento: o caso de uma instituição de ensino superior do Sul de Santa Catarina	Paulo César Leite Esteves	2021
Joana Fenali Leopoldo	Sistemas de Acompanhamento de Egressos do Ensino Superior: uma análise sob a ótica de atores institucionais	Fernando José Espanhol	2019
Camila Farias Weschenfelder	Compartilhamento de conhecimento em cursos de pós-graduação: um estudo de caso no campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina.	Solange Maria da Silva	2023

Fonte: dados da pesquisa, 2024

Desta forma, por fim, é possível verificar que tal trabalho contribui com o desenvolvimento do programa, e busca resolutivas a problemas inerentes a ele, fomentando o uso de tecnologias da informação nas práticas dos gestores e inovação nos processos de gestão de uma universidade.

1.5 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

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).

Ao encontro desta definição, na elaboração deste estudo, optou-se por não se limitar à apenas um tipo de pesquisa, mas um formato híbrido capaz de atender as especificidades do tema e problema.

Para poder realizar a análise aprofundada e focada na expansão e estruturação *multicampi* da UFSC, será feito com um corte temporal, que vai do ano de 2007, quando foi lançado o programa REUNI, até o ano de 2022, marco da realização dentro da UFSC da última movimentação relativa à gestão *multicampi*, com a aprovação do Regimento do Campus de Araranguá no Conselho Universitário (CUN) da UFSC.

Desta forma, se faz necessária uma imersão nas resoluções, leis e decretos que permeiam as questões do programa REUNI e a forma como se dá a gestão da UFSC no que tange as relações dos *campi* com a administração central. Ou seja, documentos que não passaram por tratamento científico. Nesse escopo, Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) discorrem que:

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural [...] A pesquisa documental é um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos (Almeida; Guindani, 2009, p.2)

No entanto, não se deve limitar a pesquisa a documentos que estabeleceram as diretrizes para a gestão da universidade, mas também ouvir os atores envolvidos neste processo, pois, na gestão de uma instituição como a UFSC, as relações humanas e sociais caracterizam importante papel nas decisões. Neste sentido:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (Minayo, 2001, p. 21).

Importante instrumento para realização deste tipo de pesquisa são as entrevistas. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores dos *campi* envolvidos neste processo de expansão e pós-expansão, para obter a visão embasada dos *campi* fora de sede a respeito de como a universidade lida com aspectos de sua gestão inerente a *multicampia*.

Para se ter uma visão macro da experiência de gestão destes *campi*, optou-se por contatar os Diretores(as) Gerais e os Diretores(as) Administrativos dos *campi*

de Araranguá, Blumenau, Joinville e Curitiba. Além disso, a fim de validar o questionário, foi realizada entrevista com um ex-diretor do *Campus* de Araranguá. Portanto, foram feitos contatos com 9 servidores da universidade. Destes, 7 responderam e aceitaram participar da pesquisa. Assim, foram englobados representantes de todos os *campi* fora de sede, satisfazendo o objetivo do questionário. As entrevistas foram realizadas entre os dias 07 de novembro e 17 de novembro do ano de 2023. Seis entrevistas foram feitas online através da plataforma *Google Meet* e uma entrevista foi realizada presencialmente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas usando o software *Streamlabs*.

Ainda, é necessária uma análise da literatura no que diz respeito a gestão universitária, como fonte para o estudo, além do que se tem publicado sobre gestão *multicampi*, conceitos e concepções de universidade, histórico e formação do sistema universitário brasileiro, políticas públicas e nova gestão pública, 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. Além dessas bases já consagradas, foi necessário realizar pesquisas em diversos sites da internet, a fim de buscar conteúdos que pudessem fazer um resgate histórico de temas como REUNI e a Expansão da UFSC.

Ainda dentro da pesquisa bibliográfica, uma rica fonte de dados e informações a respeito da expansão da UFSC e sua trajetória para se tornar *multicampi*, são as teses e dissertações que versam sobre o tema. A maioria dos trabalhos pesquisados são produções de estudantes de programas de pós-graduação da própria universidade. Trata-se, neste sentido, de fonte confiável, e relato fidedigno a respeito das nuances de um processo tão importante para a UFSC.

Portanto, o estudo proposto classifica-se, quanto a abordagem, como uma pesquisa qualitativa. Em relação aos objetivos, uma pesquisa exploratória. Já sobre os procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Entendendo-se como uma pesquisa básica.

Quanto a outras definições, Marconi e Lakatos (2003, p. 83) conceituam método como sendo:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (Marconi; Lakatos, 2003, p. 83).

Desta forma, estruturou-se a figura 1 como base deste caminho a ser percorrido durante o estudo.

Figura 1 – Caminho de estudo





Fonte: autoria própria, 2024

Portanto, através dos aspectos metodológicos aqui expostos, é possível elaborar uma definição clara quanto a pesquisa. Se trata de uma pesquisa básica; o objetivo é de uma pesquisa exploratória; os procedimentos utilizados foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo; é utilizada uma abordagem de análise qualitativa dos dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Durante a condução da pesquisa bibliográfica, o pesquisador necessita dedicar-se à leitura, reflexão e elaboração escrita sobre o material estudado. Essa dedicação é essencial para reconstruir a teoria e aprimorar os fundamentos teóricos, contribuindo assim para o enriquecimento do conhecimento no campo de estudo em questão. Neste sentido, a pesquisa baseia-se no estudo da teoria já publicada. (Sousa; Oliveira; Alves, 2021)

Ainda, segundo as autoras, em toda pesquisa científica, é crucial apresentar o embasamento teórico. Essa etapa é elaborada por meio da investigação de obras científicas previamente publicadas. Essa abordagem visa permitir que o pesquisador adquira o conhecimento teórico necessário, fornecendo uma base sólida para a condução da pesquisa e contribuindo para a compreensão do contexto e dos fundamentos relacionados ao tema em estudo.

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. Isso 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;
III – 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 a 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, Cislagh (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 se 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 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 a 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 estrangida 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 as inúmeras abordagens e recortes que poderiam ser feitos.

(Inácio, 2016). Para que se possa ter um entendimento deste complexo agente modificador da sociedade, é necessário que se busque sua origem e desenvolvimento até a formação do atual sistema universitário brasileiro.

2.2 FORMAÇÃO DO SISTEMA UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

2.2.1 Universidade ao redor do mundo

A educação superior alvoreceu há bastante tempo e vem evoluindo, gradativamente, em algumas regiões do mundo de forma mais acelerada e em outras de maneira mais lenta. (Mota Junior; Torres, 2016).

Buscando uma origem histórica, é difícil definir exatamente quando do surgimento da instituição universidade. Alguns autores, como Inácio (2016), elaboram que é possível ver um precedente da Universidade, mesmo que de forma incipiente, nas antigas escolas de filosofias como a Academia de Platão. Essas são chamadas como Academias Filosóficas que, durante séculos, tiveram o papel de serem depositárias do saber. Nestes salões de estudos, porém, não havia emissões de diplomas e nem uma organização das trilhas para o aprendizado (Padilha, 2019).

As primeiras organizações a assumirem esse papel de formadoras de corpo profissional e certificadoras do conhecimento, emitindo certificados para os cidadãos que concluíam seus estudos e mostravam-se capazes de exercer determinadas profissões, datam da idade média. Existem análises na literatura da área que vinculam a origem da instituição universitária, nos moldes de nossas instituições contemporâneas, como proveniente geograficamente no continente europeu, entre o final do século XI e início do século XII (Padilha, 2019). Essas eram organizações fortemente ligadas à Igreja Católica (Inácio, 2016).

Porém, Padilha (2019), citando as análises e estudos de Oliveira (2007), ainda traz as escolas árabes do século IX, dentre as quais a Al Quaraouiyine, localizada no Marrocos, como a universidade mais antiga do mundo.

Há ainda outros historiadores que consideram que as universidades somente poderiam ter sido concebidas no século XIII, o século das corporações de ofício (Padilha, 2019).

Percebe-se, portanto, uma dificuldade em definir as origens das universidades. Essas questões são colocadas devido a concepção de que essas

instituições se desenvolveram lenta e silenciosamente, sem deixar registros claros (Padilha, 2019).

Diversos historiadores e pesquisadores trazem como as primeiras universidades, propriamente ditas, com estruturas próximas do que conhecemos atualmente, as contemporâneas Universidades de Paris, Bologna, Salamanca e Oxford (Inácio, 2016; Padilha, 2019).

É consenso entre diversos estudiosos que a Universidade de Bologna foi a primeira a ser constituída através do direito civil e canônico, em 1230 (Inácio, 2016).

Bolonha, cidade situada ao norte da Itália, havia se transformado em uma cidade povoada por um grande número de estudantes, provenientes das mais diversas regiões da Itália e do continente Europeu. Longe de suas casas, eles se uniram em busca de refúgio e ajuda mútua, e essa organização na visão de Haskins (2015) foi o início da universidade. (Padilha, 2019, p. 42).

Neste período, a forma como a educação superior era proposta na universidade estava voltada a ser geradora e guardiã da doutrina a ser propagada pela Igreja Católica, de modo a qualificar e suprir as necessidades da igreja na formação do clero. Por isso, quem fez a regulamentação dos estudos na Universidade de Paris foi o Papa Gregório IX. Em 1231, esse ato se deu através da bula *Parens Scientiarum*, onde destacava-se o preceito da liberdade universitária para tratar de assuntos internos relativos aos mestres e estudantes (Inácio, 2016).

Segundo os estudos de Padilha (2019), desde os primórdios, a universidade já era palco de interesses políticos e disputas de poder. Isso se explica porque, quando a universidade passa a ser reconhecida como instituição, ela passa a exercer a função de centro de produção de conhecimento.

Os Europeus agora possuíam o conhecimento antigo em sua plenitude, esses novos conhecimentos, na visão de Haskins (2015), superaram os limites das escolas catedrais e monacais, e deram origem às faculdades superiores de teologia, direito e medicina, a primeira definição de uma universidade, ou seja, uma sociedade de mestres e estudantes. (Padilha, 2019, p. 41).

Continuando o percurso histórico, não é possível discorrer sobre a origem das universidades sem avocar Alexander Von Humboldt, autor da reflexão “Sobre a organização interna e externa das instituições científicas superiores em Berlim”. Tal abordagem se tornou significativa e fez com que a Universidade de Berlim, de 1808, passasse a ser reconhecida como a primeira universidade moderna (Inácio, 2016).

Ainda é possível destacar a Universidade de Cambridge, criada em 1318 na Inglaterra durante um período de expansão de universidades no continente europeu, desde o princípio do século XIV (Padilha, 2009)

Somente dois séculos depois é que a expansão das universidades atinge as Américas, nos locais de colonização espanhola. Em meados do século XVIII as universidades chegam às colônias da Inglaterra. A Universidade de Santo Domingo, criada em 1538 (hoje República Dominicana), é considerada historicamente a primeira universidade das Américas (Mota Junior; Torres, 2016).

Na tabela 02 são elencadas as primeiras universidades na América Latina.

Quadro 2 – Primeiras universidades da América Latina

Universidade	Ano	País
Santo Domingo	1538	República Dominicana
Nacional Mayor de San Marcos	1551	Peru
Nacional Autônoma do México	1551	México
Córdoba	1613	Argentina
Universidade de Havana	1728	Cuba

Fonte: Mota Júnior; Torres, 2016

Na América Inglesa, mais especificamente nos Estados Unidos, as primeiras universidades criadas foram Harvard (1636), Yale (1701) e Princeton (1746). Neste sentido, é possível observar o contraste com a colonização portuguesa no Brasil, que jamais permitiu o estabelecimento de tais instituições por aqui, em função da estratégia de direcionar as elites brasileiras à Universidade de Coimbra em Portugal (Mota Júnior; Torres, 2016).

2.2.2 Sistema Universitário Brasileiro

A universidade no Brasil pode ser considerada uma instituição jovem, principalmente se comparada com a Europeia. Porém, em um cenário latino-americano, também é possível verificar um atraso na implantação desse tipo de organização no país. (Souza; Santos; Lobo; Melo; Soares, 2013; ; Mota Júnior; Torres, 2016; Neves; Martins, 2016; Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013)

Nos primeiros séculos do Brasil Colônia, quando já existiam instituições de nível superior bem estruturadas na Europa e na América Espanhola, a educação no país estava a cargo dos Jesuítas. Essa situação se estendeu durante os séculos XVI, XVII e XVIII. Os colégios de ensino superior eram voltados a promover qualificação

para as elites agrárias e formar padres para a atividade missionária no território (Mota Júnior, Torres, 2016).

Durante todo esse período, a Coroa Portuguesa resistiu a diversas tentativas de implantar universidades no Brasil. Fazer com que os filhos das elites precisassem estudar na Universidade de Coimbra era visto como uma maneira de Portugal manter o domínio cultural e político sobre sua colônia, a vistas de conter quaisquer tentativas de insurreição e independência (Mota Júnior, Torres, 2016; Padilha, 2019; Vefago, 2020)

Em 1808 a Coroa Portuguesa se vê obrigada a sair de Portugal. Então, a Corte de Dom João VI chega ao Brasil. Com toda a monarquia portuguesa no país, faz-se necessária a instauração de algumas escolas superiores na colônia. Esse movimento origina a Escola de Cirurgia do Hospital Real Militar, fundada na Bahia pelo próprio Dom João, sendo reconhecida como a primeira instituição de ensino superior do Brasil. Além dela, ainda foi criada a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica do Rio de Janeiro. Porém, as ações não avançaram no sentido de uma estruturação de um sistema de ensino superior ou criação de universidades, devido à ainda resistência por parte dos monarcas (Inácio, 2016; Padilha, 2019)

Somente com a Proclamação da República em 1889 é que o país pôde começar a observar algum avanço acerca da formação de seu sistema de ensino superior. Ainda que, em um primeiro período, as tentativas de criação de universidades tenham sido frustradas, houve um aumento do número de escolas superiores. A nova Constituição da República descentralizou o ensino superior e permitiu a criação de instituições privadas. De 1889 a 1918, foram criadas 56 novas escolas de ensino superior, em sua maioria privadas (Neves; Martins, 2016). As principais escolas criadas a época estão listadas na tabela 3.

Quadro 3 – Escolas de Ensino Superior

Escola	Cidade	Ano
Instituto Adolfo Lutz	São Paulo	1893
Escola Politécnica	São Paulo	1893
Escola de Engenharia Mackenzie	São Paulo	1895
Academia Brasileira de Letras	São Paulo	1895
Escola Militar	Rio de Janeiro	1897

Escola	Cidade	Ano
Instituto Biológico Butantan	São Paulo	1899
Instituto Soroterápico Federal	Piracicaba	1901
Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz	Piracicaba	1901
Escola de Comércio Álvares Penteado	São Paulo	1902
Mackenzie College	São Paulo	1902

Fonte: Bottoni, Sardano; Costa Filho, 2013

Nota-se, através dos dados do quadro 3, que as iniciativas estavam concentradas entre o Rio de Janeiro e São Paulo, principalmente no estado Paulista, por se tratar de ações políticas, que eram necessariamente concentradas no sudeste brasileiro (Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013)

Fruto dessa expansão, a educação se torna marcador de ascensão social. O status de doutor disputava notoriedade com os títulos de terra. (Cislagh, 2010). Em resposta às crescentes pressões sociais das classes mais abastadas, o governo Venceslau Brás, através da Reforma de Carlos Maximiliano, a partir do Decreto nº 11.530, de 1915, propõe a reunião das Escolas Superiores, quando achar oportuno para a formação de uma universidade, atribuindo o poder de administração à União (Padilha, 2019; Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013).

Portanto, a partir dessa reforma, e da união das escolas isoladas Faculdade de Medicina e escola Politécnica e Faculdade de Direito, surge a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920. Sendo reconhecida, do ponto de vista legal, e terminológico, como a primeira universidade brasileira. A instituição, criada pelo Estado Brasileiro, desta forma, com chancela do governo, conferia segurança e validade aos seus diplomados em todo o território nacional (Mota Júnior; Torres, 2016; Cislagh, 2010; Inácio, 2016; Vedovelli, 2014; Padilha, 2019; Neves; Martins, 2016; Bottoni; Sardano; Costa Filho, 2013)

Segundo Neves e Martins (2016) a criação de universidades, neste período, ainda estava voltada aos interesses da Igreja e do Estado. Além disso, havia o componente social e cultural. Neste sentido, a forma de disposição da Universidade do Rio de Janeiro torna-se modelo para instalação de outras universidades, como as criadas em Minas Gerais (1927) e Rio Grande do Sul (1934) (Padilha, 2019)

Já em 1930, no Governo Vargas, uma série de decretos passam a regulamentar e reformar o ensino superior brasileiro.

Foi fundado o Ministério da Educação, por meio do Decreto n.º 19.402 (BRASIL, 1930). A partir desta nova disposição, a Educação superior brasileira passou por diversas modificações. No ano de 1931, tivemos a publicação do Decreto de nº 19.851, que dispunha que o ensino superior no Brasil obedecerá, de preferência, ao sistema universitário (BRASIL, 1930). O Decreto também estabeleceu os padrões de organização para as IES em todo o país, além da possibilidade de criação de universidades estaduais e privadas. Este Decreto ficou conhecido como Estatuto das Universidades Brasileiras (Padilha, 2019, p.46)

O Estatuto das Universidades Brasileiras, ficou conhecido ainda como a Reforma de Francisco Campos. Seus objetivos, na prática, eram a investigação científica e o preparo para o exercício profissional. Além disto, estabeleceu que a constituição de uma Universidade dependia da congregação de pelo menos quatro institutos de ensino superior, sendo eles: Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia e Faculdade de Educação Ciências e Letras (Cislagh, 2010; Inácio, 2016)

Oficialmente, a primeira universidade brasileira a obedecer às diretrizes desse estatuto foi a Universidade de São Paulo, criada em 1934, considerada, também, a primeira universidade moderna do Brasil, baseada no tripé: ensino, pesquisa e extensão (Inácio, 2016; Vedovelli, 2014; Vefago, 2020)

A partir desse período foram criadas 22 universidades federais, formando um sistema de universidades públicas federais. Cada unidade passou a contar com uma universidade pública federal (Vedovelli, 2014)

Ainda, nos anos subsequentes, principalmente entre as décadas de 50 e 70, além das universidades federais em todos os territórios nacionais, também foram criadas instituições estaduais, municipais e particulares (Vedovelli, 2014).

Durante a década de 50 foram criadas as primeiras instituições de pesquisa e aperfeiçoamento de pessoal. O ano de 1951 marcou o início das atividades da Campanha de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq) (Cislagh, 2010)

Destaca-se, ainda, em 1961, a publicação da Primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4024 de 20 de dezembro de 1961). Mesmo ano da criação da Universidade de Brasília (UnB). Como consequência da LDB, é promulgado, em 1962, o Plano Nacional de Educação, como um conjunto de metas quantitativas e qualitativas a serem alcançadas num prazo de oito anos (Padilha, 2019; Neves; Martins, 2016; Vedovelli, 2016)

No entanto, essa expansão não era planejada. Diversos cursos surgiram devido a facilidade de implementação, e não como consequência de demandas sociais. Deste modo, continuando a formar apenas as elites (Cislagh, 2010). Segundo Duarte (2015), essa expansão trata-se de um processo de mercantilização da educação.

Diversos teóricos que pesquisam a expansão da educação superior no Brasil testificam que a partir de 1964 se acentuou o número de matrículas no nível superior, sobretudo, na rede privada, situação justificada pelas políticas balizadas no ideal neoliberal que contribuiu com o processo de privatização/mercadorização do ensino superior. (Duarte, 2015, p. 42)

Portanto, durante o período da ditadura militar, baseado em um projeto político e de dominância de determinadas classes, houve expansão do sistema de ensino superior no país. Voltado a iniciativa privada, como um ideal liberal.

Segundo Inácio (2016), nas décadas que se sucedem, o ensino superior público passa por um sucateamento, com os comandantes utilizando-se de um subfinanciamento e desvalorização social das universidades públicas.

Mesmo com a redemocratização do país, e a chamada Nova República (1985-1990), o Governo Federal continua investindo fortemente em um sistema balizado em instituições privadas, favorecendo, inclusive, a criação de novas faculdades isoladas, na forma como prevista na Constituição de 1988 (Duarte, 2015; Inácio; 2016; Mota Júnior; Torres, 2016)

Em 1988 é aprovada a nova Constituição. Na seção I do capítulo III, que dispõem sobre a Ordem Social, a Constituição afirma que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família com o apoio da sociedade. Afirma a gratuidade da educação em instituições públicas, a autonomia universitária e possibilita a educação em instituições privadas desde que observadas a regulamentação nacional do ensino e a aprovação e avaliação da qualidade pelo Estado (Cislagh, 2010, p. 79)

Consolida-se, assim, no país, um sistema de ensino superior com dois segmentos definidos: público e privado. O público com instituições federais, estaduais e municipais e o privado com universidades confessionais, particulares, comunitárias e filantrópicas (Neves; Martins, 2016)

A fim de nortear as ações voltadas a este sistema, em 1996 é promulgada a Lei nº 9394, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Brasil, 1996). Essa legislação é instrumento basilar para criação do Plano Nacional de Educação (PNE). Desde então, foram elaborados dois PNEs: a Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001 e a Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, constituindo-se como planos de

metas a serem cumpridas no âmbito da educação em um período de 10 anos subsequentes a publicação das normativas. (Brasil, 2001; Brasil, 2014)

Cabe ainda, destacar que, durante os Governos Lula (2003-2010), houve incremento no investimento estatal no ensino superior público, com a tendência de aumentar o repasse de verbas públicas a essas instituições com o intuito de revigorar e expandir as mesmas. Também houve crescimento no investimento em pesquisa e aumento das vagas tanto na graduação quanto na pós-graduação, concomitante a contratação de docentes e técnico-administrativos (Duarte, 2015)

Por terem ampla capacidade de transformação social, as universidades públicas brasileiras vêm sendo comumente utilizadas como impulsionadoras de políticas públicas (Zarantoneli; Pradela, 2020). Neste sentido, o Governo Lula utilizou-se destas práticas no intuito de fomentar a expansão do sistema de ensino superior brasileiro. Destacam-se o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio à Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) (Brasil, 2005; Brasil; 2007)

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS

Os conceitos relacionados a políticas públicas são extensivamente difundidos e discutidos, abrangendo um amplo espectro de temas. Não há apenas um único conceito, mas sim uma evolução contínua das discussões e das próprias políticas (Agum *et al.*, 2015).

A política pública, em uma abordagem resumida e tentando não impor simplificações excessivas, representa o campo do conhecimento que visa implementar as ações governamentais, ao mesmo tempo em que analisa essas iniciativas e, quando necessário, propõe alterações no curso de sua execução. A formulação de políticas públicas é essencial para os governos, pois traduz seus intentos estratégicos e serve como fundamento para a elaboração de programas e instrumentos de gestão, buscando alcançar os objetivos estabelecidos (Esteves *et al.*, 2023)

Souza (2022) sintetiza alguns dos conceitos mais abordados nas pesquisas e discussões da área, citando as pesquisas de Harold Lasswell como a concepção mais difundida desse aspecto da gestão pública.

Quadro 4 – Definições de políticas públicas

Definição	Autor
Campo dentro do estudo da política que analisa o governo à luz de grandes questões públicas	Mead (1995)
Conjunto específico de ações do governo que irão produzir efeitos específicos	Lynn (1980)
Soma das atividades dos governos, que agem diretamente ou através de delegação, e que influenciam a vida dos cidadãos	Peters (1986)
O que o governo escolhe fazer ou não fazer	Dye (1984)
Decisões e análises sobre política pública implicam em responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por que e que diferença faz.	Laswell (1956)

Fonte: Souza, 2022

As conceituações de políticas públicas, mesmo as mais enxutas, direcionam nossa atenção ao contexto em que se desdobram os conflitos em torno de interesses, preferências e ideias, ou seja, no âmbito governamental. Independentemente da abordagem adotada, tais definições geralmente assumem uma perspectiva abrangente, destacando a importância do todo sobre a soma das partes. Elas reconhecem a relevância de elementos como indivíduos, instituições, interações, ideologia e interesses, embora possam existir divergências quanto à importância relativa desses fatores (Souza, 2022)

Para compreender o amplo espectro de questões relacionadas as políticas públicas, é necessário observar não empiricamente quais tipos de políticas estão atreladas a determinadas ações dos atores públicos. Agum *et al.* (2015) determina os tipos de políticas públicas como Regulatória, Distributiva, Redistributiva e Constitutiva:

Quadro 5 – Tipos de políticas públicas

Tipo de Política	Definição
Regulatória	Atua de forma a estabelecer padrões para atores privados e públicos. Ela é desenvolvida em grande parte em um ambiente pluralista predominante e para sua aprovação é necessária uma demonstração de força entre os atores. Este tipo de política envolve burocratas, políticos e grupos de interesses. A regulamentação de serviços de utilidade pública como energia e telecomunicações são exemplos de uma política pública regulatória.
Distributiva	A concentração de benefícios por algum grupo em detrimento de outros. Este tipo de política se enquadra em um ambiente <i>logrolling</i> , termo que denota a troca de apoio entre os políticos. Dificilmente podemos identificar os custos deste tipo de política, pois seus efeitos benéficos, embora destinados a grupos específicos, são diluídos na sociedade, os benefícios são claros, mas os custos não. Como citado por Celina Souza (2006), a política distributiva, em geral, alcança um grande número de pessoas na sociedade como, por exemplo, as políticas da previdência social no Brasil que subsidiam aposentadorias e benefícios para trabalhadores rurais, pessoas com deficiência, entre outros. O benefício é específico e concentrado, mas seu custo é difuso na sociedade.
Redistributiva	É antes de tudo um jogo de soma zero. O benefício para uma categoria resulta em custos sobre as outras. Esta política chama atenção por expor as posições antagônicas de uma maneira mais clara. Na forma elitista de governo encontramos a arena para este tipo de debate, uma vez que há a formação de duas elites que demandam que as políticas se efetivem. A política de

Tipo de Política	Definição
	incentivo fiscal para determinados segmentos industriais no Brasil representa bem o modelo de política redistributiva, no qual setores são beneficiados sistematicamente, em detrimento de outros. Neste exemplo, específico, é importante ressaltar que a renúncia fiscal do governo possui limites legais impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Desde modo, ao incentivar uma determinada área da economia, deve ocorrer um aumento de arrecadação em outro segmento. Daí o embate e a barganha são fundamentais para determinar quem serão os ganhadores e perdedores.
Constitutivas	Pode ser tida como uma meta-políticas, onde se encontra acima das demais políticas públicas, já que ela tem o papel de estabelecer regras não somente sobre os poderes, mas sobretudo sobre princípios existentes para estabelecimento das demais políticas públicas. Em nossa história recente, podemos argumentar que os governos do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso apresentaram como meta-políticas a área econômica, enquanto os dois mandatos do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva concentraram-se nas políticas sociais de redução da pobreza e da desigualdade.

Fonte: Agum et. al (2015)

De acordo com o que foi citado no quadro 5 no que se refere a políticas constitutivas dos Governos Fernando Henrique Cardoso e Lula da Silva, é possível observar que um dos objetivos deste estudo, o REUNI, integra o *hall* de políticas sociais do Governo Lula, pois se trata de ferramenta de expansão do ensino superior como forma de redução da pobreza e da desigualdade, principalmente quando se fala em oportunidades de ensino superior gratuito.

Neste sentido, os debates sobre políticas públicas também implicam em responder à questão sobre o espaço que cabe aos governos na definição e implementação de políticas públicas, e o papel dos gestores públicos das mais variadas instituições na formulação, implementação e avaliação deste tipo de ação pública (Souza, 2022)

2.4 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Nos últimos tempos, é observado o surgimento de novos paradigmas regulatórios estatais, inseridos no contexto do que é conhecido como Nova Gestão Pública. Este fenômeno pode ser compreendido como um movimento de reforma do Estado, cujo propósito era lidar com os desafios decorrentes da crise econômica dos anos 1970, inserido no contexto da regulação dentro do sistema capitalista (Marques, 2020)

No início do século XXI, o atual panorama político e econômico do Brasil é caracterizado por desafios significativos, incluindo o endividamento dos estados, a desindustrialização, a recessão econômica e questões sociais decorrentes da

desigualdade. Agravando o impacto prejudicial dessas questões na sociedade, os Estados enfrentam crescentes dificuldades para prover e coordenar serviços públicos capazes de atender às necessidades da população (Oliveira *et al.*, 2020)

De acordo com os estudos de Marques (2020), de maneira abrangente, a Nova Gestão Pública pode ser caracterizada como um conjunto de iniciativas de reforma no setor público, fundamentado em princípios da gestão empresarial. Seu objetivo é aprimorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos nas burocracias contemporâneas, sendo uma resposta às duas forças preponderantes nas últimas décadas do século XX: a globalização e a democracia. Atualmente, a NGP se configura como o modelo predominante na administração pública do Ocidente.

Neste sentido, o recente paradigma de gestão pública implementado no Brasil a partir da década de 1990, decorre da disseminação das ideias neoliberais globais, além de ser justificado pelo desejo de aprimorar a governança social por meio da eficácia na administração (Machado; Falsarella, 2020). Assim sendo, a atuação administrativa se desenrola de maneira crescentemente consensual, pautada no respeito ao processo democrático e, conseqüentemente, adotando uma abordagem argumentativa que englobe a participação dos principais destinatários da ação administrativa (Marques, 2020)

Ainda, segundo Oliveira *et al.* (2020), o gestor público envolto neste contexto precisa, teoricamente, de uma formação que envolva um conjunto mínimo de competências.

Quadro 6 – Competências do gestor público

Competência A	Comprometimento com a coisa pública
Competência B	Formação humanista e crítica
Competência C	Capacidade de compreender a complexidade dos problemas sociais e a capacidade de propor soluções que façam frente a esses problemas.

Fonte: Oliveira *et. al*, 2020

Essas competências demandam do gestor público uma formação em diversas áreas do conhecimento, além da habilidade de correlacionar e adaptar esse conhecimento às realidades locais. Simultaneamente, é necessário possuir um entendimento profundo do contexto em que opera e ter habilidade suficiente para manusear as ferramentas de gestão pública. Esses elementos são fundamentais para

que o gestor público possa desempenhar suas funções de maneira competente e eficaz (Oliveira *et al*, 2020)

Neste momento e contexto históricos essas características também são válidas para os gestores de instituições de ensino. Isto porque, conforme Marques (2020) a NPG tem alterado a forma como se concebe a gestão de instituições de educação, já que princípios como autonomia universitária, prestação de contas e gestão baseadas em resultados têm norteado a forma como se regula, provê e financia a educação pública.

Esse modelo de gestão pública se torna hegemônico e a partir de então observa-se sua preponderância inclusive em governos que se colocam no campo progressista popular (nos diferentes níveis). Tendo a avaliação como elemento fulcral, a implantação da NPG nas políticas educacionais é justificada pela busca da qualificação da educação. (Marques, 2020, p. 09)

De acordo com Maia e Correia (2022), inquestionavelmente, há desafios complexos que estão surgindo e demandam o desenvolvimento de novas habilidades para orientar a adaptação da gestão pública a um novo modelo de governança. Dentro disso, o governo é um ator, certamente o mais importante no processo de condução da sociedade para novas direções. Inseridos nesta ótica, os gestores de universidades, e os servidores públicos, necessitam estar cientes de algumas responsabilidades e características.

Servir em vez de dirigir; o interesse público é o propósito, não o subproduto; pensar estrategicamente, agir democraticamente; servir cidadãos, não consumidores; a responsabilização não é simples; valorizar as pessoas, não somente a produtividade; e, valorizar a cidadania e o serviço público. (Maia; Correia, 2022, p. 15)

Isto posto, é necessário observar que diversos são os desafios colocados aos gestores de instituições de ensino, principalmente aquelas que dependem de orçamento e funcionalismo público. É necessário realizar uma gestão embasada em diversos preceitos, obedecendo a uma hierarquia democrática própria de organizações deste tipo, tudo isso, envolto em conceitos e concepções da Nova Gestão Pública no contexto da Gestão Universitária.

2.5 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 Intituições 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 a política, planejamento e avaliação. Ainda, no caso do ensino superior, a gestão também está vinculada a práticas de articulação com a comunidade acadêmica e 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, 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, tem 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 7 - 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 tão 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 deve-se 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 as 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 a 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 a 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, torna-se 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 8 - 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)

2.6 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 a mergulhar nos estudos das características das instituições *multicampi* é necessário compreender que a configuração dessas organizações possui diversas dimensões:

Quadro 9 - 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 <i>campi</i> .

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 se trata de uma instituição pública ou privada, quanto ao grau de semelhança entre os *campi* e também em relação à estrutura administrativa (Matias, 2017). Dessa forma,

compreende-se que o modelo *multicampi* de universidade não está dissociado das condições materiais do Brasil 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, destaca-se este formato 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*. E problemas de identidade

institucional, podendo ser desafiador construir 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 reverbera-se 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* 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 de encontro à 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 ANÁLISES, DISCUSSÕES E RESULTADOS

3.1 PROGRAMA DE APOIO A PLANOS DE REESTRUTURAÇÃO E EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS – REUNI

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), lançado em 2007 e encerrado em 2012, buscou ampliar o acesso de estudantes do interior no ensino superior gratuito, além de aumentar as vagas de acesso nas universidades. O programa chegou a ser considerado polêmico, devido a todas as questões e desdobramentos a respeito da sua forma de implantação, porém, na percepção de diversos gestores de universidades públicas, demonstrou grande potencial para a ampliação do alcance da educação superior no Brasil (Zarantoneli; Paradela, 2020)

O REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, durante o segundo mandato do governo Lula, sob a tutela do então Ministro da Educação, Fernando Haddad. O programa tinha como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano (Brasil, 2007)

Ainda, segundo Araújo e Pinheiro (2010) o REUNI teve como objetivo primordial o fortalecimento das universidades federais, visando a expansão das oportunidades de ensino superior, a redução da evasão de alunos no nível de graduação e o aprimoramento da utilização dos recursos físicos e humanos disponíveis. Além disso, enfatiza a relevância da promoção da participação estudantil e do aperfeiçoamento das políticas de inclusão e de apoio aos estudantes.

Baseado nestes conceitos, o programa foi orientado por algumas diretrizes:

- I - Redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
- II - Ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;
- III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;
- IV - Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;
- V - Ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e
- VI - Articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica (Brasil, 2007)

No que diz respeito à expansão da oferta de ensino superior, o foco estava no incremento das oportunidades de admissão, especialmente no período noturno, na redução das taxas de desistência e na ocupação das vagas disponíveis. Em relação à dimensão do compromisso social da instituição, destacavam-se as políticas de inclusão, programas de auxílio estudantil e iniciativas de extensão universitária. As orientações delineadas para o Programa apontavam para a busca de resultados, estabelecendo metas tanto quantitativas quanto qualitativas, com ênfase na eficiência, flexibilidade, mobilidade e adoção de novos arranjos organizacionais dentro da estrutura do REUNI. Essas diretrizes demonstram estar alinhadas com as propostas de inovação na gestão pública e na reforma do Estado (Araujo; Pinheiro, 2010)

Neste sentido, de acordo com Araujo e Pinheiro (2010), dado que o REUNI coloca uma ênfase significativa no ensino, as outras funções da universidade poderiam ser impactadas pela obrigatoriedade legal de alcançar as metas quantitativas estabelecidas, desde que não houvesse uma abordagem equilibrada na gestão das diversas atividades dentro de cada instituição.

Estes aspectos complexos de implementação de um programa revolucionário propunham que, para que uma instituição pudesse ingressar no projeto, deveria ser precedido de análises e discussões no interior de sua comunidade universitária e até mesmo a externa. Cabe salientar que a participação no REUNI era uma escolha voluntária para as universidades federais. Para aderir ao programa, as instituições precisavam desenvolver um plano de reestruturação, que, uma vez aprovado por suas autoridades superiores, deveria ser submetido à avaliação do Ministério da Educação (MEC). De acordo com a legislação do REUNI, as propostas aprovadas pelo MEC eram responsáveis por determinar os recursos financeiros alocados pelo Governo Federal às universidades como contrapartida, com a condição de que as metas estipuladas fossem cumpridas (Duarte, 2015)

Tabela 1 – Recursos orçamentários do REUNI

Ano	Custeio	Investimento	Total
2005	2.640.396	64.840.709	64.481.106
2006	52.279.785	331.778.298	384.058.083
2007	73.154.311	365.877.384	440.031.705
2008	177.551.293	759.881.047	937.432.341
2009	332.843.609	1.283.763.854	1.616.607.463
2010	535.092.380	1.210.613.309	1.745.705.690
2011	890.924.058	1.922.229.625	2.813.153.683

Ano	Custeio	Investimento	Total
2012	1.041.007.761	950.818.403	1.991.826.164

Fonte: Duarte, 2015

Neste cenário, a partir do governo Lula, observou-se uma tendência de aumento dos recursos públicos alocados para revitalizar as universidades públicas, com o principal propósito de promover sua expansão. Além disso, houve um substancial incremento nos investimentos destinados à pesquisa, expansão das vagas em cursos de graduação e pós-graduação, e a contratação de docentes e pessoal técnico-administrativo por meio de concursos públicos (Duarte, 2015)

Como resultado dessa política de expansão, no período de 2003 a 2012, foram estabelecidas catorze novas universidades federais e mais de cem *campi* ou unidades adicionais. A estratégia de interiorização também desempenhou um papel fundamental nesse processo de expansão, visto que o número de municípios servidos por universidades federais aumentou significativamente, passando de 114 para 272, representando um crescimento de 138% (Machado, 2014) A expansão das Universidades Federais no período de 2003 a 2011 propiciou um crescimento de aproximadamente 111% na oferta de vagas nos cursos de graduação presencial nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES: de 109.184 para 231.530 (Inácio, 2016)

Observando a expansão das matrículas no ensino superior público entre 2004 e 2013 (59,1%), nota-se que esta foi concentrada entre 2007 e 2013 (50%), com destaque para três características desse período:

1. aumento do EaD nas universidades federais (227%), enquanto as matrículas presenciais cresceram 61,6%;
2. aumento de 227% nas matrículas presenciais do ensino não universitário (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia — IF/ Centro Federal de Educação Tecnológica — CEFET) e criação de 8 mil matrículas no EaD, antes inexistentes;
3. expansão “nas regiões menos desenvolvidas em que o mercado não se mostra atrativo à iniciativa privada” (Minto, 2018, p. 09)

Sob esta ótica, a participação das universidades no REUNI foi ampla, com 53 das 54 universidades federais existentes em 2007 aderindo ao programa. Entretanto, é importante observar que esse processo foi marcado por manifestações de oposição por parte de estudantes, docentes e técnicos-administrativos organizados. Houve ocupações de reitorias, realização de atos públicos e diversas outras formas de mobilização que tinham como objetivo impedir a adesão das universidades federais ao programa (Vogel, 2016)

Esse contexto nos traz para uma análise onde também existiram problemas no pré e pós-implementação de tal programa. O REUNI, enquanto estratégia de política pública para a expansão do ensino superior, efetivamente contribuiu para um aumento substancial no número de matrículas nas instituições públicas de ensino superior brasileiras. No entanto, é importante ressaltar que esse crescimento ocorreu em meio a desafios significativos enfrentados pelas universidades. É notável que houve um incremento no número de matrículas nos cursos de graduação, porém, esse aumento foi acompanhado por salas de aula superlotadas e uma alocação de recursos frequentemente insuficiente para sustentar a expansão. Além disso, é crucial reconhecer que o problema de acesso limitado ao ensino superior no Brasil começa muito antes do ingresso nas universidades, sendo evidenciado no ensino fundamental e médio público, onde se observam altas taxas de evasão e falta de investimento adequado por parte das autoridades públicas (Inácio, 2016)

No primeiro ano de implementação do REUNI, surgiram diversos desafios, abrangendo desde obstáculos nos processos de contratação de docentes até a complexidade de ofertar cursos noturnos. Outras questões que merecem destaque incluem atrasos na disponibilização de espaços físicos devido a dificuldades em obras, como regularização, obtenção de licenças ambientais e impactos de condições climáticas adversas, além da necessidade de readequação dos projetos institucionais, entre outros desafios identificados (Inácio, 2016)

Segundo Vogel (2016), evidencia-se que a implementação do REUNI no âmbito da educação superior pública brasileira ocorreu de forma apressada, sem o devido planejamento e sem a continuidade adequada na alocação de recursos. Essa abordagem tem refletido nas atuais condições precárias para a realização das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração nas universidades. Além dos desafios inerentes à fase da contrarreforma no contexto da Educação Superior recente, que se materializou no REUNI como uma reestruturação e expansão que não foi plenamente concretizada. Isso se deu pelo aumento das instituições e das matrículas sem o devido acompanhamento em termos de infraestrutura adequada e contratação de pessoal.

Apesar do aumento significativo no número de vagas para estudantes, a expansão no número de vagas para docentes e servidores técnico-administrativos não acompanhou a mesma proporção de crescimento. Isso resultou em um aumento da relação aluno-trabalhador, gerando precarização e intensificação das condições de

trabalho na área da Educação. Essa situação se manifestou mediante contratações através de contratos temporários, perda de garantias trabalhistas, redução salarial, a necessidade de cumprimento de metas de produtividade, a adoção de métodos organizacionais e gerenciais, a competição com colegas por recursos para pesquisa, além da prática de venda de serviços para fundações, entre outras consequências. Ainda nos anos iniciais da implementação do REUNI, observaram-se situações evidentes de sucateamento em várias universidades, que expandiram suas ofertas de cursos de graduação e pós-graduação sem uma correspondente expansão adequada de infraestrutura e recursos humanos. Além disso, entre as unidades criadas como parte do próprio REUNI, muitas delas iniciaram suas atividades sem dispor da infraestrutura básica necessária para funcionar adequadamente. No processo de interiorização, foram observadas mudanças internas nas universidades para as quais elas não estavam preparadas. Os *campi* sede tiveram que se adaptar para atender às novas unidades interiorizadas, muitas vezes sem infraestrutura adequada e pessoal suficiente. Por outro lado, os novos *campi* experimentaram e ainda enfrentam a necessidade constante de estabelecer sua identidade como parte da mesma instituição que o campus sede, bem como reivindicações contínuas por igualdade em relação aos seus colegas matriculados ou alocados em diferentes unidades (Vogel, 2016)

Nesse processo é importante destacar que apenas algumas instituições tiveram seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) como base para a formulação de suas propostas de expansão no contexto do REUNI. Em contrapartida, o conjunto das Instituições Federais de Ensino Superior empreendeu esforços para considerar as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE - 2001-2010) como diretrizes para suas iniciativas de expansão (Inácio, 2016)

O REUNI levanta importantes questões sobre a eficácia de programas desse tipo, que parecem ter sido concebidos e desenvolvidos sem uma consideração adequada das necessidades reais das universidades. Além disso, ressalta preocupações relacionadas à adesão 'forçada' às vezes motivada mais pelo desejo de angariar recursos do que pela missão de proporcionar acesso à educação pública em regiões e para pessoas que anteriormente não tinham essa oportunidade. Tudo isso sugere que o contexto e a pressão enfrentados pelas universidades participantes podem ter levado à falta de preparo por parte dos gestores para lidar com os recursos

disponibilizados, bem como a problemas relacionados à falta de planejamento e à continuidade de projetos (Inácio, 2016)

Apenas por meio de políticas de expansão, aliadas à democratização do acesso e à garantia de permanência, torna-se possível transformar a universidade em algo mais do que um reflexo das desigualdades presentes na sociedade. Ao adotar essa perspectiva, pode-se entender o REUNI como uma política pública inserida no conjunto de iniciativas voltadas para a expansão da educação, que inclui a democratização do acesso, a promoção da qualidade, a avaliação e a regulamentação, visando a solução de problemas públicos no âmbito educacional. De maneira geral, o REUNI demonstrou sucesso em aspectos quantitativos, tais como o aumento no número de vagas, cursos e *campi*. Quando se observa o programa em uma perspectiva ampla, fica evidente que ele efetivamente permitiu a expansão da educação superior, especialmente através da interiorização (Inácio, 2016)

É necessário levar em consideração que essa política teve um impacto significativo nas universidades federais brasileiras, incentivando-as a expandir suas operações e a interiorizar suas estruturas de ensino. Isso, por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento social e regional de muitos estados do país. Com base em princípios fundamentais, como a democratização e a inclusão, a Política de Expansão, em particular o REUNI, desempenhou um papel crucial na transformação da paisagem da educação superior no Brasil. Isso se deu principalmente por meio da criação de novas universidades, *campi* universitários adicionais e um aumento significativo no número de matrículas. A interiorização das Instituições Federais de Ensino Superior também se destaca nesse contexto, pois desempenhou um papel significativo no desenvolvimento de diversas regiões do país, contribuindo para a redução das disparidades regionais existentes no Brasil (Machado, 2014)

3.1.1 REUNI e a expansão da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir de 2008, optou por um compromisso em aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Nesse sentido, a instituição implementou um plano de expansão que abraçou várias estratégias, com destaque para a interiorização do ensino. Essa estratégia resultou na criação de três novos *campi*, distribuídos regionalmente: Araranguá, situado no

Extremo Sul do estado; Curitibanos, localizado no Planalto Central; e Joinville, no Norte do Estado. (Esteves *et al.*, 2014). Posteriormente, como fruto ainda de seu projeto de expansão, porém não mais através das políticas do REUNI, a UFSC, em 2015, iniciou as atividades também em um Campus na cidade de Blumenau.

Um dos objetivos desta expansão era estabelecer uma forma de amenizar o desequilíbrio no ensino superior público, principalmente com o interior do Estado. Desta forma, a Universidade resgata uma dívida social histórica com o interior de Santa Catarina, com a oferta de vagas a estudantes, na modalidade presencial em Florianópolis, e, a partir de 2009.2, nas novas sedes do interior – Araranguá, Curitibanos e Joinville. Dados revelam um grande crescimento no período de aplicação do REUNI, que passou de 33.254 discentes no ano de 2008 para 40.550 discentes no ano de 2012, representando um percentual de aumento de 21,94% (Inácio, 2016)

A expansão da universidade para as cidades do interior do estado teve como resultado a aprimoramento da reputação da instituição e uma maior interação entre a universidade e a sociedade. A população passou a enxergá-la não mais apenas como uma instituição de ensino situada no litoral e na capital, mas como uma universidade que pertencia a todo o estado de Santa Catarina. Nesse processo de expansão e reestruturação da universidade, os novos *campi* foram concebidos com o propósito de conferir legitimidade à política educacional em diferentes regiões. Eles foram estabelecidos com base na influência da UFSC, incorporando sua estrutura, estratégias políticas, valores e interesses fundacionais. Conforme as diretrizes estabelecidas pela Política de Expansão das Universidades Federais, os *campi* localizados no interior dos estados e seus estudantes deveriam usufruir das mesmas condições de qualidade, estrutura e oportunidades que os *campi* localizados nas sedes das universidades, ou seja, nas capitais. Nesse contexto, a expansão das universidades se configura como uma contribuição significativa para a sociedade, promovendo a inclusão e democratização do ensino superior público (Machado, 2014)

Neste sentido, de acordo com Silva (2014), o REUNI foi anunciado pela primeira vez na UFSC em 11 de setembro de 2007 na Sessão do Conselho Universitário (CUn), quando ficou definido calendário para discussão sobre a adesão ou não. Os momentos seguintes, até a aprovação da adesão da universidade, foram cercados de controvérsias. A resistência manifestada não apenas se originou da proposta de reestruturação e expansão do Programa, mas também da maneira

arbitrária e impositiva com que os procedimentos relacionados à adesão ao REUNI foram conduzidos. Isso culminou na ocupação da reitoria por estudantes no segundo semestre de 2007. As mobilizações promovidas por estudantes, professores e funcionários técnico-administrativos inicialmente tiveram um impacto na comunidade da UFSC, resultando na suspensão da sessão do CUn agendada para 23 de outubro de 2007, que tinha como pauta a votação para adesão ao Programa. Porém, mesmo sob protestos, em 27 de novembro de 2007, a adesão da UFSC ao REUNI foi aprovada em Reunião do Conselho. Dos 41 conselheiros, 26 estavam presentes. Desses, numa sessão fechada, apenas cinco votaram contra. Por acontecer de forma fechada, o momento gerou protestos da comunidade universitária que não julgava tal ação algo democrático.

A aprovação da adesão ao Programa no CUn demandou que a UFSC elaborasse e submetesse sua proposta de expansão e reestruturação em um período de menos de um mês. Essa foi uma tarefa complexa, considerando que a proposta tinha a meta de planejar as ações para os próximos cinco anos e, portanto, deveria envolver a comunidade universitária em discussões e debates para sua formulação. Por isso, coube a universidade apenas “preencher” o Formulário onde se comprometia com metas e estratégias para alcançar o objeto de Ampliação da Oferta de Educação Pública (Silva, 2014).

Quadro 10 - Metas e Objetivos do Plano UFSC/REUNI

Metas	Implantar três <i>campi</i> avançados (Araranguá, Curitibanos e Joinville)
	Ampliar o total de vagas no concurso vestibular no período de 2008 a 2011 para 1.360 vagas, sendo 375 no período noturno, atingindo em 2012 um total de 5.280 vagas
	Criar 20 novos cursos, seis no período noturno
	Ampliar o ingresso em cursos de mestrado e doutorado, de modo a alcançar, pelo menos, mais dois cursos de mestrado e doutorado em 2012
	Expandir a graduação preferencialmente no período noturno
	Introduzir mecanismos que visem reduzir a “seletividade social do concurso vestibular”; propor cursos que contribuam para o atendimento das demandas emergentes capazes de contribuir para o “desenvolvimento sustentado” e para a “equidade social
Estratégias	Ampliação gradual do corpo docente de modo a permitir a instalação dos novos <i>campi</i> e dos novos cursos
	Construção de centros de atividades didáticas de uso comum, devidamente equipadas e adequadas para o emprego das novas metodologias
	Pequenas expansões em determinadas unidades acadêmicas
	Preparação dos professores para as “novas metodologia” de ensino, através da revitalização do Programa de Formação de Professores (PROFOR)

	Aprofundamento da interação entre a graduação e pós-graduação
--	---

Fonte: Silva (2014)

No entanto, Silva (2014), traz que o plano de reestruturação e expansão inicialmente submetido ao Ministério da Educação não obteve parecer favorável para homologação. Como resultado, a UFSC teve que desenvolver um Plano de Providência incorporando as modificações sugeridas pela Comissão. As principais alterações se concentraram nas metas de aumento de vagas e na introdução de novos cursos de graduação presencial. Na proposta inicial, estava previsto um acréscimo de 1.360 vagas no concurso vestibular no período de 2008 a 2011, visando alcançar 5.280 vagas até 2012. Com a nova proposta, esse número foi revisado para 1.910 vagas, com a meta de atingir 6.380 vagas oferecidas no concurso vestibular até 2012. Além disso, em relação aos novos cursos, a proposta revisada indicou a criação de 21 cursos diurnos e dez noturnos, totalizando 11 cursos a mais em comparação com a proposta inicial. O autor ainda enumera outros aspectos da proposta:

A proposta de ampliação do quadro de docentes e servidores técnicos administrativos em educação indicava que a etapa de contratação dos docentes na UFSC é atribuição dos departamentos de ensino. No caso do REUNI as vagas de docentes e técnicos administrativos geradas com a expansão do número de vagas seriam distribuídos diretamente aos centros de ensino proponentes. O processo de abertura do concurso para os professores deveria seguir as seguintes diretrizes que norteiam este projeto: Atuar fortemente na integração graduação pós-graduação – este critério pode ser avaliado pela execução de atividades de iniciação científica, participação em eventos de ensino, programas especial de treinamento e etc.; Atuar em atividades de extensão com participação de alunos de graduação, como projetos em comunidades carentes e empresas juniores; Participar no desenvolvimento de material didático para cursos de graduação com ênfase na edição de material para cursos a distância, conteúdos para WEB, etc. [...] No tocante às contratações dos técnicos administrativos seriam abertos concursos somente para as área privilegiando funções que atuariam diretamente na atividade de ensino, como técnicos educacionais e laboratório. Na área administrativa deverá contratar para funções de suporte à atividade didática. O excerto evidencia a lógica meritocrática empregada na implementação do REUNI pelo MEC. No REUNI/UFSC essa lógica fica confirmada na medida em que as vagas de docentes e servidores técnicos administrativos em educação seriam distribuídas aos centros de ensino que apresentassem indicativos de expansão. (Silva, 2014, p.132)

Observa-se neste contexto que a proposta de expansão do quadro de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAE) revelou-se relativamente modesta quando consideramos o somatório de novos cursos e vagas efetivadas na graduação presencial, bem como a criação de três novos *campi* e a implementação de serviços de Educação a Distância (EAD). É igualmente notável examinar outro

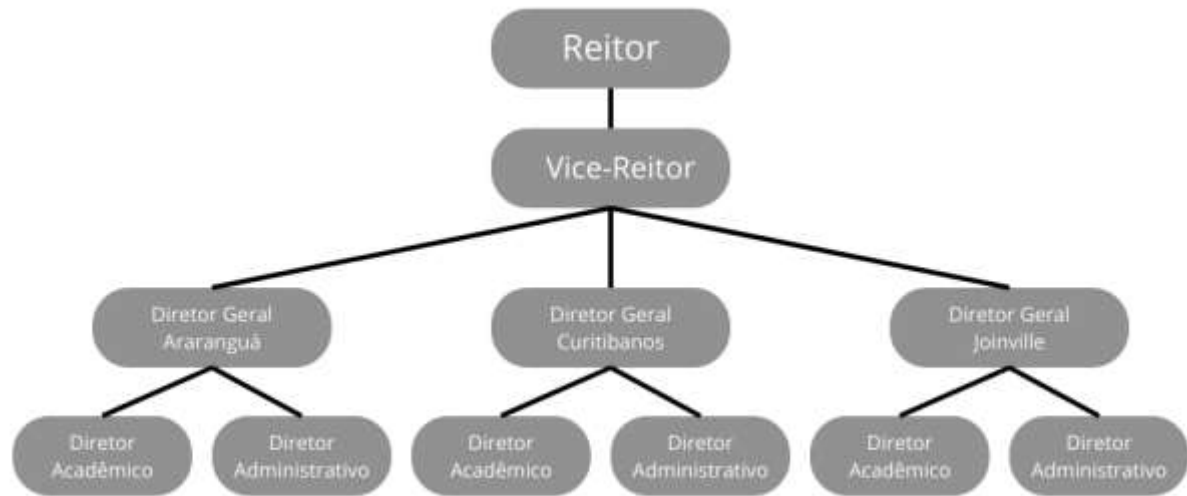
aspecto relacionado aos STAE na UFSC, que é sua substituição gradual por estagiários e terceirizados.

Sob essa ótica, é possível verificar que a adesão da UFSC ao programa REUNI foi tardia e tumultuada, feita às pressas. Dentre as várias questões identificadas, destaca-se a apresentação de uma proposta fragilizada e carente de um planejamento eficaz, além da ausência de planos de trabalho. É evidente que o envolvimento tardio da universidade limitou a oportunidade de um debate mais abrangente sobre o projeto, resultando em desafios persistentes na compreensão do Programa REUNI por grande parte da comunidade universitária, que por sua vez, refletiu na impossibilidade de uma maior discussão interna e externa com a comunidade que receberam os *campi*, ampliando, assim, os problemas iniciais (Inácio, 2016)

Inácio (2016) afirma que um exemplo sobre este assunto é a institucionalização. Como o Estatuto da Universidade não permitia a criação de *Campi* universitários, os que foram criados encontravam-se sem identidade, no sentido de não terem reconhecimento e nem participação como membros em órgãos deliberativos. Os desafios decorrentes da ausência de institucionalização se manifestam de maneira evidente na rotina dos *Campi* e engendram conflitos entre distintas categorias e níveis hierárquicos, uma vez que a institucionalização suscita, ademais, o debate acerca da alocação dos recursos da Universidade em relação às novas unidades acadêmicas.

Em um primeiro momento, a UFSC, além de aderir às diretrizes e objetivos do programa de maneira acelerada, empreendeu uma tentativa de reestruturação interna. Isso culminou na criação de um organograma simplificado para poder iniciar as atividades nos novos *campi* propostos (Inácio, 2016)

Figura 2 - Primeiro Organograma dos *Campi* implementados no REUNI



Fonte: Inácio, 2016.

Neste sentido, no que diz respeito à estrutura administrativa dos novos *campi*, esta foi composta por um Diretor Geral, um Diretor Administrativo e um Diretor Acadêmico. Os novos *campi*, diferente de qualquer outro Centro da instituição, eram ligados diretamente a Reitoria. Porém, esse tipo de estruturação é fator gerador de dificuldades para a gestão de um campus. Com os *campi* da UFSC designados como Unidades Universitárias, mantendo uma ligação direta com o gabinete da Reitoria, dependendo dessa instância para a gestão e alocação de recursos, traz que a não formalização do status de *campi* acarreta diversos problemas, incluindo obstáculos na gestão administrativa, além de ausência de representatividade em órgãos deliberativos da UFSC, como é exemplificado pelo CUn. Outro aspecto relevante a ser destacado é que, para além das tarefas administrativas comuns às unidades universitárias, os *campi* localizados fora da sede necessitam realizar atividades que normalmente caberiam à Reitoria no campus principal. Devido à falta de institucionalização e à dependência do gabinete da Reitoria, o campus enfrenta obstáculos significativos no tocante a execução de processos, como a realização de pequenos reparos ou a aquisição de itens de baixo valor, chegando, em certos casos, a serem custeados com recursos provenientes dos próprios diretores (Inácio, 2016)

O desafio de planejamento também está relacionado a questões mais abrangentes, incluindo mudanças no governo federal e internas, como a seleção de um novo Reitor da Universidade e Diretores dos *Campi*. Identifica-se que tanto as questões políticas internas quanto externas à Universidade contribuem para agravar os desafios enfrentados. É recorrente que a abordagem de gestão e as prioridades

dentro de uma instituição pública que depende de financiamento governamental sejam alteradas com a mudança de dirigentes. A consolidação dessas unidades depende, adicionalmente, dos investimentos e recursos destinados ao seu desenvolvimento e expansão, bem como do apoio da comunidade (Inácio, 2016)

Neste sentido, com a mobilização das comunidades universitárias dos novos *campi*, afetadas por problemas na instalação dessas novas unidades, urgiu a necessidade de institucionalização dos *campi*. Segundo Vogel (2016), o primeiro passo foram as tratativas para reconhecimento dos *campi* como centro de ensino, o que possibilitaria a criação de uma estrutura departamentalizada, promovendo representatividade aos *campi*. Neste aspecto, para além dessas questões, a institucionalização dos *campi* também implica na definição das atividades administrativas específicas realizadas nessas unidades, as quais se distinguem das executadas nos centros de ensino localizados no Campus de Florianópolis.

Durante os quase três anos em que esse processo esteve em discussão, ocorreram manifestações por parte dos TAEs demonstrando a preocupação com a estrutura administrativa dos *Campi*. Ressalta-se que uma das principais justificativas da administração central para a criação de um menor número de departamentos, assim como definição dos demais setores, refere-se à não disponibilidade de funções gratificadas (FGs) em número suficiente na UFSC, pois, a função de chefe de departamento e coordenação de setor exige o pagamento dessa gratificação. No processo de institucionalização dos *campi*, observa-se lentidão no processo de regulamentação do campus dentro dos Ordenamentos Jurídicos da Universidade, e problemas decorrentes de cultura institucional tradicional, que depois de 50 anos organizadas num *campi* somente, se transforma em universidade *multicampi*. Várias comissões institucionais foram criadas para propor regulamentação dos *campi*, algumas com propostas de regulamenta-los como Centros de Ensino e departamentos e outros defendendo a especificidade dos *campi* (Vogel, 2016, p. 92)

Ainda conforme os estudos de Vogel (2016), na falta de regulamentação específica, os *campi* foram construindo no cotidiano as práticas e rotinas de gestão, muitas delas por sistemas análogos ao existente na sede. Por essa urgência em tentar estruturar essas atividades foi que, depois de anos de discussão, e como já citado, diversas propostas, que com o Parecer de nº 20/2015/Cun, exarado pela conselheira-relatora, Sônia Gonçalves, ocorreu inserção das novas unidades universitárias oficializando os Centros de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville nos anexos A e B do Regimento Geral da instituição (Vogel, 2016)

Porém, tratou-se apenas do primeiro passo para organização institucional dos *Campi*. Diversos desafios ainda são e serão encontrados. Não somente a distância geográfica em relação ao Campus de Florianópolis e a Reitoria, mas também a organização administrativa específica distingue os *Campi* dos demais centros da

UFSC. Entende-se que a criação dos *Campi* ocorreu com a premissa de não possuir autonomia em relação à UFSC, mas de serem parte integrante da instituição. O que se enfatiza é a necessidade de reconhecer esses *Campi* de maneira distinta, visto que a garantia do cumprimento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão exige procedimentos que diferem daqueles aplicados nos centros de ensino do Campus de Florianópolis. Além disso, isso distancia ainda mais a concepção de um verdadeiro campus universitário, que permitiria experiências que vão além das práticas institucionalizadas e abrangeriam aspectos culturais, artísticos, filosóficos, científicos e tecnológicos da vida universitária. Tornar-se-á evidente a distinta natureza dos *Campi* interiorizados da UFSC em comparação aos centros de ensino da instituição. Nenhum centro localizado no Campus de Florianópolis dispõe de seu próprio Restaurante Universitário (RU) ou atendimento da Coordenadoria de Assistência Estudantil (COAES), ou ainda um setor específico para tratar de processos de licitações e compras (Vogel, 2016)

Neste sentido, Vogel (2016) ainda enfatiza como o processo de expansão ocorreu sem a devida consideração de todas as necessidades estruturais que uma universidade requer, abrangendo tanto questões internas, como a oferta de moradia estudantil, quanto elementos do entorno, tais como a disponibilidade de aluguéis, serviços de saúde pública, transporte, opções de lazer, cultura, entre outros. Dessa forma, torna-se evidente uma lacuna no planejamento não apenas da própria universidade, mas também do município e da região como um todo. Isso evidencia-se na questão da mão de obra para atuar nesses *campi* e na expansão da universidade:

É perceptível que, entre os anos de 1996 a 2015 o número de docentes aumentou 34,17% e o número de estudantes de graduação e pós-graduação nesse período aumentou 120,16%. A partir desses dados percebe-se que o número de estudantes por professor, que no ano de 1996 era de 6,31 e elevou-se para 14,01 em 2015, sofreu um aumento de 122,02% no número de estudantes por professor. Em relação ao quadro de TAEs isso também é perceptível, pois, o quadro de servidores técnicos chegou a diminuir sua quantidade no período de 1996 a 2015. Se no ano de 1996 a UFSC contava com 3.244 TAEs, em 2015 esse número reduziu para 3.217. Ou seja, enquanto o número de matrículas sofreu um aumento de 120,16% o número de TAEs teve uma redução de 0,83%. Considerado o período entre os anos de 2008 a 2015 a porcentagem de estudantes matriculados aumentou 52,40%; o número de docentes 41,92% e o número de TAEs apenas 12,16% (Vogel, 2016, p.105)

Portanto, é perceptível que a ampliação no número de matrículas não foi acompanhada por aumento proporcional na infraestrutura, no número de docentes e

TAEs, contribuindo com a precarização e intensificação do trabalho no âmbito educacional (Vogel, 2016).

Esse aspecto se torna ainda mais tangível quando é verificado o número de cursos criados durante a vigência do programa REUNI na universidade. De acordo com Silva (2014), 35 novos cursos presenciais foram criados até 2012, sendo 19 no campus de Florianópolis e 16 nos *campi* de Joinville, Curitibanos e Araranguá, o que significou um aumento de 40% no número de cursos de graduação presencial. Porém, a maioria dos novos cursos estipulados no contexto do REUNI/UFSC não correspondeu aos cursos efetivamente criados, revelando uma falta de seriedade e de planejamento na abordagem adotada para a adesão da UFSC ao Programa REUNI.

Quadro 11 - Cursos Pactuados x Cursos Criados

Campus	Curso pactuado	Curso criado
Florianópolis	Ciência e Tecnologia de Alimentos	Ciência e Tecnologia Agroalimentar
	Licenciatura em Ciências Rurais	Licenciatura em Ciências Biológicas
	Música	Antropologia
	Fisioterapia	Geologia
	Animação Digital	Design de Animação
	Licenciatura Indígena	Licenciatura Intercultural do Sul da Mata Atlântica
	Licenciatura em Letras-Libras	Língua Brasileira de Sinais – Libras
	Licenciatura em Informática	Meteorologia
	Ciências Rurais	Química Licenciatura
	Engenharia Naval	Engenharia Eletrônica
Joinville	Sistemas de Informação	Engenharia Aeroespacial
	Licenciatura Indígena	Engenharia Automotiva
	Licenciatura em História	Engenharia Ferroviária e Metroviária
	Engenharia Química	Engenharia Mecatrônica
	Engenharia de Controle e Automação	Engenharia de Infraestrutura
		Engenharia de Transporte e Logística
		Bacharelado Interdisciplinar em Mobilidade
Araranguá	Administração	Engenharia de Energia
	Relações Internacionais	Engenharia de Computação
	Ecoturismo	Fisioterapia
		Tecnologias da Informação e Comunicação

Fonte: Silva, 2014

Os cursos originalmente propostos demandavam um planejamento de implementação que, a depender da área do conhecimento, envolvia requisitos e

particularidades específicas. Dos 31 novos cursos de graduação presenciais indicados no REUNI/UFSC, 18 (58%) não foram criados. Não constam esclarecimentos do porquê (Silva, 2014)

Diversos fatores são responsáveis por esses tipos de tomadas de decisões sem clareza e de forma atabalhoada. Um deles diz respeito à continuidade de projetos, pois muitas vezes a transição de uma para outra gestão representava uma quebra ideológica. Os novos *Campi* passaram por três gestões diferentes, a primeira ocorreu de 2004-2008, e tinha como Reitor o professor Lucio José Botelho responsável pela adesão da UFSC ao REUNI. Nesta gestão havia a visão de que os cursos implantados deveriam pertencer a uma mesma área para otimizar recursos, além de articular com a vocação regional. A gestão seguinte, 2008-2012 composta pelo professor Álvaro Toubes Prata foi responsável pela implantação dos *Campi*, onde os cursos efetivamente instalados nos *campi* foram diferentes dos pensados pela gestão anterior. Ainda dentro da vigência do REUNI/UFSC, de 2012 a 2016 assume a frente da Reitoria a professora Roselane Neckel, que representou uma ruptura com as gestões anteriores (Inácio, 2016).

Neste sentido, Inácio (2016) observa que se pode claramente constatar que todo o processo na Universidade e em seus novos *Campi*, seja relacionado à implementação de novos cursos, seja à seleção dos novos diretores, é invariavelmente influenciado por fatores de natureza política interna. As decisões no âmbito do Campus estão constantemente permeadas por essas dinâmicas políticas, e essa realidade, por sua vez, repercute no dia a dia da instituição. Em suas pesquisas, como exemplo disso, a autora traz que, no âmbito do REUNI na UFSC, recursos foram distribuídos internamente tanto para os novos *Campi* quanto para a sede que ampliou em algumas áreas, vagas, e, também, cursos. Nesta distribuição de recursos muitos acabaram recebendo mais do que outros.

Neste contexto, os “novos” *campi* da UFSC (Araranguá, Curitiba e Joinville), inaugurados há 15 anos, deparam-se com desafios comuns às universidades públicas brasileiras: deficiências na infraestrutura física, carência de docentes e servidores técnicos-administrativos em educação, recursos limitados para assistência estudantil, incluindo moradia e restaurante universitário, inadequações em bibliotecas e laboratórios, superlotação de salas de aula. Esses obstáculos afetam os pilares fundamentais da universidade, a saber, o ensino, a pesquisa e a extensão (Silva, 2014)

Além disso, Machado (2014) elenca que a “falta de consolidação da identidade” pode interferir na construção da cultura organizacional e, por consequência, afetar o processo de gestão, dificultando o compartilhamento de valores, influenciando comportamentos e o desenvolvimento de ações, além de criar resistências internas.

Visando diminuir o impacto de todas essas questões, alguns gestores e comunidades locais dos *campi*, iniciam movimentos na tentativa de realizar a consolidação destas unidades da universidade. Após o primeiro momento de regularização dos *campi* como Centros de Ensino, houve outros movimentos independentes para realizar diversos tipos de normatização

Quadro 12 – Normativas *multicampi* da UFSC

Resolução	Ementa	
Resolução Normativa Nº 79/2016/CUn, de 20/07/2016	Altera o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, incluindo os <i>Campi</i> fora de Sede, a Diretoria de Campus Fora de Sede e a Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede.	
RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 80/2016/CUn, DE 20 DE JULHO DE 2016	Inclui os <i>Campi</i> como anexos do Regimento da UFSC	Relação dos <i>campi</i> a que se refere o parágrafo único do art. 1º do Estatuto. 1. Campus de Florianópolis (Campus-Sede) 2. Campus de Araranguá 3. Campus de Blumenau 4. Campus de Curitibanos 5. Campus de Joinville
RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 92/CUn/2017, DE 4 DE ABRIL DE 2017	Aprova o Regimento do Centro de Ciências Rurais (CCR), localizado no Campus de Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina.	
RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 99/CUn/2017, DE 30 DE MAIO DE 2017	Aprova o Regimento do Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde do Campus de Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina	
RESOLUÇÃO NORMATIVA N' 124/Cun/2018, DE 4 DE DEZEMBRO DE 2018	Aprova o Regimento do Centro Tecnológico de Joinville (CTJ) da Universidade Federal de Santa Catarina.	
RESOLUÇÃO NORMATIVA N'	Aprova o Regimento do Campus de Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina.	

Resolução	Ementa	
128/2019/CUn, DE 27 DE JUNHO DE 2019		
Resolução Normativa Nº 136/2020/CUn, de 10/03/2020	Altera o nome do Centro de Blumenau para Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação e aprova seu regimento.	
RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 167/2022/CUn, DE 26 DE JULHO DE 2022	Aprova o Regimento do Campus de Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina.	

Fonte: UFSC, 2023

Nesse sentido, observam-se movimentos isolados das comunidades universitárias locais dos *Campi*, sem uma mera coordenação da administração/gestão central no sentido de conferir regularidade aos *Campi* nos aspectos regimentais e estatutários da universidade. Com isso, não é possível promover embasamento aos processos realizados nos *Campi*, impedindo a criação de uma cultura universitária e organizacional de pertencimento dessas unidades a universidade. Além disso, fica exposto à falta de um norte administrativo na relação de interdependência entre os *campi* e a administração central. A universidade não possuiu uma estrutura *multicampi* definida, uma vez que, por exemplo, apenas dois de seus *campi* possuem Regimento Geral aprovado. Isto faz com que se confundam e misturem-se os papéis de Centro e de Campus, uma vez que se tratam, ou deveriam se tratar, de estruturas diferentes em uma universidade *multicampi*.

Já no que se refere à consolidação, emerge a consideração de que, até o momento, ela se concretizou predominantemente por meio de decisões administrativas influenciadas pelo contexto político interno, em detrimento de uma abordagem verdadeiramente planejada. É evidente que ações conduzidas sob essa perspectiva frequentemente resultam em desafios mais substanciais do que aquelas que são concebidas e implementadas com visão a curto, médio e longo prazo (Inácio, 2016)

3.2 ASPECTOS DA GESTÃO DOS CAMPI FORA DE SEDE DA UFSC

Para compreender os desafios de fazer a gestão de um Campus da Universidade Federal de Santa Catarina longe de sua sede (Florianópolis), fez-se necessário realizar entrevistas com os atuais gestores destes *Campi*. Para tal, realizamos o levantamento dos Diretores Gerais e Administrativos do *Campi* de Araranguá, Blumenau, Joinville e Curitiba. Chegamos ao número de nove (9) servidores, pois foi necessário entrevistar um diretor a mais a fim de validar o questionário. Em contato com os mesmos, sete (7) deles responderam nosso e-mail e aceitaram participar da entrevista; dois (2) deles sequer responderam nossos contatos. Seis (6) entrevistas foram realizadas através da plataforma *Google Meet* e uma presencialmente. As conversas ocorreram entre os dias 07 e 17 de novembro de 2023. Aplicamos um questionário com dezesseis (16) questões que versam sobre a realidade dos *campi* da universidade.

Em um primeiro momento questionou-se aos entrevistados o porquê de terem aceitado a incumbência de tornarem-se gestores de um Campus de uma Universidade Federal, visto que se trata de um cargo de confiança, abastecido com CD, e também entender as propostas que foram levadas a comunidade universitária, pois, em alguns locais, cargos como estes, são escolhidos através de consulta informal à comunidade.

Observa-se que, neste sentido, a ascensão a estes cargos de gestão não ocorreu como um objetivo de carreira, mas como uma consequência de ações dentro da instituição.

Quem disse que eu decidi, né? Acontece que tinha uma colega que estava na direção naquele momento e que decidi interromper a gestão dela. Ela conversou comigo que seria uma possibilidade. Até aquele momento não tinha, na verdade, pensado sobre o assunto. Mas eu já tinha atuado em gestão de equipes na iniciativa privada. E aí foi mais como um apoio mesmo para cobrir a colega e a direção geral naquele momento também. E aí, naquele momento, foi aberto uma nova consulta e eu me coloquei à disposição (E7);

Eu não sou um gestor. Não tive muitas experiências como gestor antes dessa. Então, para mim, foi realmente um desafio (E2);

Até foi um momento desafiador pra mim, porque eu não me via em um cargo de gestão, enfim, não era algo que eu almejava ou pensava (E6)

Isso pode justificar, em parte, a ausência, em um primeiro momento, de formulação de propostas antes da posse nestes cargos. Dos sete (7) entrevistados,

apenas dois (2) elencaram algumas de suas ideias iniciais ao assumir a gestão. Porém, as duas convergem no sentido de consolidação dos *campi*.

E uma das minhas principais propostas e dos principais objetivos é consolidar o campus, porque nós temos poucos cursos, enfrentamos uma certa dificuldade na cidade em sermos conhecidos (E3);

A ideia sempre foi a não fragmentação e é tentar assim, ao máximo, realmente colocar os campi primeiro dentro do próprio regimento da Universidade. Uma vez que até lá 2016 os campi não faziam parte da estruturação da universidade (E1);

No sentido da resposta do Entrevistado 1, sobre a forma como se deu a expansão da UFSC para uma Universidade *Multicampi*, todos os profissionais entrevistados ingressaram na universidade após o início deste movimento, com pelo menos três (3) dos quatro (4) *campi* do interior já instalados. Neste aspecto, os servidores demonstram que precisaram fazer um resgate histórico para saber sobre este assunto, que, mesmo assim, ainda se apresenta confuso a quem não presenciou o momento.

Olha, eu não devo saber muito mais do que aquilo que tu já tenhas levantado de informações. Mas eu sei que veio com um pacote do REUNI. Foi aí um pacote aprovado pelo governo federal na época, ainda no governo da Dilma ou do Lula, se não me engano. E é com esse orçamento a gente conseguiu aí expandir a universidade. Inicialmente, acho que a proposta que existe hoje não é a que de fato foi proposta. O que existe hoje não é o que foi proposto lá atrás. Houve algumas mudanças. Muitas funções ficaram centralizadas em Florianópolis, né? Do que deveria ser aqui. Acho que a ideia inicial era que os campi fossem mais autônomos. Fossem mais independentes. Mas decidiu-se para que houvesse uma centralização de serviços na matriz, na unidade da Trindade. E assim a gente tá até hoje. A gente busca essa autonomia, digamos assim, com a segunda fase da institucionalização dos campi. Mas é algo que ocorre a passos lentos, até porque demanda pessoal, demanda recurso, demanda funções gratificadas, né? (E2);

Então, particularmente, eu conheço mais a expansão do meu Campus [...] A UFSC sempre viu a Trindade. Ela nunca, ou muito pouco olhava para o Estado e principalmente em termos de expansão, de oferecer cursos fora de Florianópolis, fora da Trindade (E3);

A universidade, ela fez uma expansão forçada, tá? Se pegar o histórico em relação ao ingresso do REUNI, ele aconteceu nas últimas semanas por pressão do governo. A última sessão, inclusive, onde o Conselho Universitário aprovou, não foi realizada na própria sala. Foi em outro local, com pressão de alunos de docentes que não queriam o ingresso no REUNI. Então, a meu ver, o ingresso, ele se deu por pressão e por questão de incremento orçamentário. Então, a universidade, ela estava totalmente despreparada para esse tipo de ação. E pode se ver da forma como iniciou aqui com um prédio que não era de fato um prédio para aquele propósito. Era um prédio destinado a um polo EAD. Então ela estava totalmente despreparada. Eu penso que até hoje ela continua muito confusa, despreparada, não buscou a ideia de implementar a filosofia multicampi como

poderia ter feito se espelhando em universidades como Universidade do Paraná, que de fato é multicampi (E4).

Neste mesmo escopo, é consenso entre os entrevistados de que havia recursos financeiros disponíveis para a expansão, e, por isso, a realização desta ação pela universidade. No entanto, o Entrevistado 5 faz o contraponto de que “os novos *campi* foram o motivo, mas não o destino dos recursos”. A visão de uma falta de transparência e de uma necessidade de melhor distribuição deste dinheiro inicial também é compartilhada por outros gestores:

Na minha visão, ela adere não para expansão dos campi. Ou para criação dos campi. Ela adere para resolver os problemas da sede de Florianópolis. Tá? Tudo bem. Faz parte. Estava lá nos preceitos que você precisava. Há tantos números de vagas que você aumentaria. Você ganharia vagas de docentes ou de TAEs e, enfim, de valores financeiros. Mas assim, o que eu vejo que ela fez para resolver os problemas de cursos de Florianópolis. [...] E nesse momento sim, aí a universidade cria os campi. Até hoje, Joinville tem zero de estrutura própria. Blumenau, que veio depois, numa outra fase também é zero de estrutura própria. Araranguá funciona também em um prédio alugado. [...] Nesse processo também, muitas das vagas que deveriam, a meu ver, ter sido prioritariamente vindo pros campi ficaram em Florianópolis. Se tinha, por exemplo, era quase que uma lei né, que 30% das vagas dos TAEs deveriam ficar em Florianópolis, porque daí com essas vagas que se tocava então as atividades meio da universidade. Mas hoje, por exemplo, o que você vê? Exatamente ao contrário. Florianópolis ficou com as vagas, mas as atividades meio ficam todas com os campi. Então, e aí? E aí é algo que realmente não se volta mais, né? [...] Outra coisa que é particularmente para mim ainda também é uma dívida histórica são as funções gratificadas. Porque com a criação elas vieram, mas hoje assim, você tem uma ou outra função gratificada nos campi. Uma ou outra, claro, quando eu digo isso, são funções FG1 FG2 dois. Basicamente essas funções que vieram foram alocadas para a sede (E1).

Esses problemas evidenciam a necessidade de a universidade promover a regulamentação dos *Campi*, com seus estatutos e regimentos bem definidos. Até o final do ano de 2023, apenas os *Campi* de Araranguá e Curitiba possuíam regimentos aprovados no Conselho Universitário. Os entrevistados são enfáticos ao dizer que essa regulamentação é importante para estabelecer alguns limites e diretrizes necessárias para gerir um Campus. Porém, esse foi mais um aspecto negligenciado na expansão *multicampi* da universidade.

A UFSC implantou, simplesmente mudou o estatuto, dizendo que tinha também os campi fora de sede. Mas ela não fez regimento. Não definiu como que eles iriam funcionar. Então, essas foram dificuldades também enfrentadas (E3);

Eu acho importante, porque mesmo tendo essas regulamentações, ainda há confusão. Porque a gente tenta às vezes trazer um pouco de semelhança na estrutura do campus sede. Mesmo assim a gente funciona de forma diferente. Porque lá eles têm a reitoria, tem os centros, enfim. Aqui a gente tem uma estrutura que tenta ser espelhada, mas é diferente. Então a gente tem um

centro e aí tem um campus que tá se estruturando por muitos anos. A gente foi visto só como o centro, e não como campus. Mas a nossa estrutura, toda ela funciona como um campus. Não como um campus independente, claro. E a gente se vincula a sede, o mesmo CNPJ e tudo mais. Só que a gente precisa funcionar independentemente da sede no dia a dia. Então é importante ter essas instâncias até pra ter delimitação das atividades, ter ali a questão de divisão dos recursos (E6);

Então, é muito importante que isso esteja bem definido. Não estou dizendo que está bem definido. Eu acho que a gente já teve um passo nesse sentido quando teve a primeira etapa da institucionalização dos campi, onde foi colocado, um pouco do que é atribuição de diretor administrativo, diretor de campus. Mas eu acredito que ainda falta. Faltam informações, falta entrar mais no detalhe dessa estrutura administrativa para que a gente tenha um pouco mais de tranquilidade, eu diria, até na hora de fazer as coisas, saber que realmente isso nos cabe ou não, que aquilo ali não é nossa responsabilidade. Entender melhor alguns limites dentro do campus (E7);

Eu acho que é importante. Eu sinto falta enquanto diretor administrativo. Eu sinto falta de um regimento de campus. Nós temos um regimento do centro. Eu acho que falta normatizar bastante coisa. Por exemplo, as competências da direção administrativa, elas são muitas. Não abrange tudo que a direção administrativa faz hoje. A gente faz muito mais coisa do que aquilo que está no regimento de centro. E mais ao mesmo tempo. Percebo assim que foi uma solução adotada na época (E2).

Essa falta de definição do que é atribuição do Centro e o que é atribuição do Campus é um dos principais desafios enfrentados por esses gestores. Até o final do ano de 2023, todos os *Campi* fora de sede possuíam apenas um Centro. Ou o Centro era em si é o Campus fora de sede. Torna-se difícil neste sentido fazer qualquer tipo de definição.

Esse regimento de Campus, inclusive, ele deveria ser padronizado, na medida do possível. Padronizado entre todos os campi fora de sede, que tem estrutura similares. E para que até a comunidade entendesse como realmente funciona e pudesse selecionar aquilo que é de Campus para Campus, aquilo que é de centro para centro, [...] Até porque os campi que têm regimento, partiram dos próprios, não uma estratégia da administração central. Cada um fez, cada um fez o seu (E3)

A falta dessa padronização mínima, e de documento norteadores, torna ainda mais difícil que a universidade se reconheça como uma instituição multicampí. Os problemas oriundos dessa questão afetam diretamente o trabalho de gestão dos *Campi*. Ao serem questionados a respeito das principais dificuldades de atuar na administração de um Campus fora de sede, as respostas destes profissionais trouxeram um universo de aspectos e percepções que, por momentos, convergem entre si, e em outros mostram realidades completamente diferentes entre um e outro.

Nesse aspecto, as principais dificuldades citadas pelos entrevistados estão no âmbito do orçamento, distância física, falta de definição entre transferência de responsabilidades e centralização, cultura *multicampi* e falta de pessoal.

Quadro 13 - Síntese de respostas

Orçamento	<p><i>A questão da imprevisibilidade do orçamento. Principalmente em termos de investimento para a ponta. Então a UFSC, de maneira geral, não consegue ter essa previsão, essa certeza. E aí, por conseguinte, a gente também não consegue ter uma previsão mais assertiva. A gente só sabe o duodécimo que a gente vai receber, que, se a gente pensar no tamanho de uma unidade fora da sede, a gente receber, sei lá, menos de 5.000 R\$ para serviços e menos de 5.000 R\$ para material de consumo para viabilizar todas as atividades, é praticamente impossível. Não sei como é que a gente consegue fazer funcionar (E7).</i></p>
	<p><i>O principal, eu acho que nós na gerência assim de um campus, é a falta de orçamento. Nós não temos um orçamento definido, um orçamento específico para gerenciar o campus. A gente tem duodécimo, mas o duodécimo mal consegue. [...] E aí sempre temos que pedir suplementação de verba para Seplan. [...] Então a gente sofre muito porque não consegue ter acesso aos recursos que acha que deveria possuir para que a gente pudesse trabalhar de forma mais adequada (E3).</i></p>
Distância Física	<p><i>Você pega aqui um telefone e liga em um setor em Florianópolis e a pessoa te diz “dá uma passadinha aqui na minha sala”. Pô, mas 300 km é meio complicado pra dar uma passadinha aqui (E1).</i></p>
	<p><i>Foram as reuniões, porque antes nada se podia. Nada era autorizado online. Tinha que ser tudo presencial. Então muitas vezes se saía daqui, uma viagem que dura 04h30 de carro para você chegar em Florianópolis, para uma reunião de meia hora. E daí andar mais 04h30 pra voltar. Assim muitos Conselhos, Câmaras, enfim. Comissões (E1).</i></p>
	<p><i>Hoje, por estar longe do centro decisório e vinculado, fazendo aquele caminho todo via as pró-reitorias se torna muito difícil. [...] Requer o seguinte: a tua presença física de alguém fazendo pressão, estando sempre próximo, principalmente em momentos como os ocorridos, alguns vividos hoje também algum tempo atrás, de carência extrema de recursos. Então quem está próximo e ali colocando essa necessidade e debatendo e tem vantagem e isso dificulta muito pra nós né? (E4)</i></p>
	<p><i>Eu entendo que a gente estar distante da administração central, da reitoria, é um problema. Assim, eles não verem a gente com uma frequência, digamos assim, a gente não estar presente com frequência é uma questão que impacta nos nossos resultados. [...] porque a gente percebe diferença de quando a gente está lá mais vezes. Se a gente se faz presente na reitoria. Daí quando eu digo reitoria, eu tô falando todas as pró-reitorias, ou secretarias que estão vinculadas a reitoria. Existe uma mudança no resultado das coisas que você consegue fazer acontecer, você estando lá. Então isso acaba explicitando que quem está lá consegue fazer e ter resultados melhores porque consegue comunicar melhor também as necessidades. Às vezes por e-mail, por ofício, por telefone não fica tão claro. Mas aí, nessa dinâmica de você estar lá, a gente consegue dar uma</i></p>

	<p><i>ideia melhor, explicar melhor, se fazer entender melhor. E aí acaba que a gente consegue ter a nossa demanda atendida com mais facilidade (E7).</i></p>
Centralização x descentralização	<p><i>O que eu vejo também no decorrer desses anos é que vem aumentando gradativamente o “passar as responsabilidades”. Então, por exemplo, você cria lá: Agentes de comunicação; Agentes de desenvolvimento de pessoas. Você tem lá compras, você tem transporte, você tem patrimônio. Ou seja, tudo é delegado, vai sendo colocado para o Campus. Mas assim, só é dado o ônus. O bônus não vem. Então, por exemplo, não vem um crescimento. É um crescimento vegetativo. Não vem: “Ah não vamos botar lá agente de comunicação e tal.”” Vamos dar um jeito aqui de deslocar uma vaga, por exemplo, de TAE”. Não, não tem. Não vem. Você tem que fazer com teu o teu pessoal. Ou seja. Então, por exemplo, te dou esse exemplo agente de comunicação. Tá, eu tenho um TAE que é TI, um TAE que é administrador fica com a parte de contratos, um TAE que é assistente em administração e fica com patrimônio e um uma TAE que é assistente em administração, que é secretária da pós-graduação. Esses são os meus agentes, ou seja, eles desenvolvem todas as suas atividades e mais essas novas (E1).</i></p>
	<p><i>Outras dificuldades, como enfim, tudo que é atividade meio tá vindo pros Campi. Por exemplo, um TR de extintor de incêndio. Vocês que resolvam, pois o problema é de vocês. Ah, sei lá. Agora nós vamos ter no início do ano que vem um TR de RU. Vocês resolvem. Sabe assim. E você nota que quando você precisa o auxílio não vem. Um outro exemplo bem clássico. Nós tivemos um de elevadores. Nós não temos uma equipe técnica, por exemplo, de engenharia mecânica pra fazer descrição de desse TR dos elevadores. Então assim, daí tu chega, pede na Prefeitura Universitária, que é onde eles estão. Não, aqui não. Nós não vamos fazer. Só isso. Aí eu faço o quê? Eu não faço manutenção? Eu fecho o elevador ou eu deixo pra ver o que acontece? (E1).</i></p>
	<p><i>Então a gente tem coisas que são centralizadas e que é bom que seja e coisas que não são tão boas assim, né? E são centralizadas. E aí acaba que a gente fica desassistido em alguma medida. Em algumas atividades, por exemplo, desenvolvimento de sistemas, que hoje é centralizado na SeTIC. A gente não tem Analistas de TI, por exemplo, disponíveis para ocupar funções dentro dos Campi. [...] E várias questões que passam por Decon e por DPC, que são centralizadas. Algumas nos ajudam, porque tem um conhecimento especializado ali, que nos apoia a tomar decisões mais alinhadas com aquilo que na legislação pede. [...] Mas isso por vezes gera alguns empecilhos em termos de momentos diferentes; Onde a gente precisa de uma coisa e aí já passou o momento UFSC. E para que aquilo seja feito envolve toda uma negociação (E7).</i></p>
	<p><i>Essa questão da centralização, ela tem uma centralização também de definição de como as coisas acontecem também por alguns setores. Por exemplo, nós temos vontade aqui de fazer um contrato terceirizado de frota faz bastante tempo. A gente que tá na ponta, a gente sente na pele essa dificuldade. Só que em Florianópolis tem os motoristas que são servidores e tem toda uma questão envolvida. E a gente não conseguiu (E7).</i></p>
Cultura Multicampi	<p><i>Os campi se entendem e se reconhecem. Quando eu digo os campi são Araranguá, Curitibaanos, Blumenau e Joinville. Eles se se conectam, se entendem e se ajudam. Mas ainda a meu ver [...] Florianópolis não entende dessa forma (E1)</i></p>

	<p><i>A UFSC não tem uma cultura multicampi. Então hoje tá até mais fácil de a gente lidar, mas, mesmo assim, tem setores que olham só para Florianópolis, não percebem que existem outros quatro campi. Às vezes até em editais que são revisados e tal. Eles fazem editais voltados para Florianópolis e esquecem os outros quatro (E3)</i></p>
	<p><i>No nosso caso, é uma luta constante contra uma cultura pré-estabelecida “monocampus”. [...] Eu acho que o primeiro escalão da universidade já entendeu que existe uma universidade multicampi. Mas do primeiro escalão pra baixo é difícil (E5)</i></p>
<p>Pessoal</p>	<p><i>Bom, a dificuldade é aquela que a gente conhece, que é de pessoal, né? Que às vezes a gente também tem bastante. Enfim, é a conjuntura nacional. Há defasagem das remunerações. A gente acaba tendo muita rotatividade. Às vezes o servidor, ele tá ali, aprendeu, já tá conhecendo o setor e as vezes ele sai para outro órgão ou iniciativa privada (E6)</i></p>
	<p><i>Já pensamos várias vezes em criar, por exemplo, especificamente um setor. Mas se eu vou criar com o quadro que tem, eu desfalcou em outro lugar do Campus. (E1)</i></p>

Fonte: autoria própria, 2024

Como um contraponto aos desafios enfrentados para fazer a gestão desses *Campi* longe da capital, os entrevistados foram questionados sobre os benefícios no modo como a universidade faz essa gestão *multicampi*. Os servidores foram esclarecidos que não se tratava de uma avaliação do grupo gestor em si, mas dos processos e procedimentos notados por eles ao longo dos anos. É unânime entre os gestores a dificuldade destes profissionais em encontrar benesses no sistema de gestão atual da universidade. Alguns diretores citam que não há nenhum benefício, outros, ainda lembram do esforço da atual gestão em fazer mais visitas das pró-reitorias aos *campi* e de um processo de “Institucionalização fase 2”. Esse processo se trata de reuniões de um Grupo de Trabalho a fim de discutir estes aspectos.

Na minha visão, hoje, nós ficamos com os ônus, mas não vislumbro bônus. Eu entendo que, legalmente, o campus não pode ter toda uma independência, porque senão daí ele seria uma universidade, e não um campus. [...] Mas assim, hoje eu não consigo enxergar a bônus. Eu só consigo enxergar o ônus, porque isso tudo vem descarregado para as unidades, ou pro campus. E você que resolva (E1);

O que eu posso dizer é que a universidade tá aprendendo a ser multicampi. [...] Essa gestão que está agora tem feito maiores esforços para, pelo menos, a universidade se enxergar como multicampi. [...] A gente tem recebido várias visitas de pró-reitores, de diretores, de setores e chefes também de setores. E isso é muito bom (E3);

Não, nenhum. Eu acho que ela não assumiu de fato. E a gente percebe, inclusive pelas falas costumeiras, né? Tem gente em Florianópolis até hoje que desconhece o que se faz por aqui. [...] Então não vejo benefícios. Porque ela diz que é multicampi, mas não age como multicampi. Então a partir do

momento que tu é, assumo que tu é de fato. Tem que criar uma estrutura multicampi e os diversos campi passam a ter voz no nível mais alto e daí tu começa a ser visto. Infelizmente não é assim, porque se fosse, nós não estaríamos com tantas carências cada vez maiores (E4);

Sinceramente eu só vi avanço agora na gestão atual, porque acho que, como diz o ditado, a água mole em pedra dura tanto bate até que fura (E6);

Tem um monte de coisa andando ao mesmo tempo. Tem coisas que são legais. Tem coisas que não são tão legais. Eu vejo que tem um esforço da gestão de seguir na discussão da institucionalização dos campi. Então, inclusive, eu tô fazendo parte, junto com os outros diretores administrativos e diretores gerais de um grupo que tá discutindo esses próximos passos da institucionalização. O que seriam essas questões que a gente precisa tratar no âmbito dos campi para poder estruturar melhor, definir uma estrutura mínima que hoje não existe (E7).

Cabe destacar que, apesar de não enxergar benefícios na forma como são os processos de gestão *multicampi* atualmente na universidade, os entrevistados enxergam que não se trata de um problema de grupo político A ou B, mas de uma série de fatores que se desenvolveram ao longo do tempo com a expansão da universidade. Os profissionais afirmam que a relação entre as Direções dos *Campi* e a Administração Central se dão de forma satisfatória e por diversos canais, independente do grupo político que esteja à frente da Reitoria. “Tem sido uma relação bastante amistosa como nas outras gestões foi também” (E3).

Para além da relação entre Campus - Administração Central, também existe a troca de experiências e ajuda mútua entre os *Campi*. Esse pode ser um caminho para minimizar os efeitos da dificuldade de realizar a gestão de uma universidade do tamanho da UFSC, no aspecto da Gestão *Multicampi*. Segundo os entrevistados, os *campi* se reconhecem e se ajudam, por muitas vezes compartilhar problemas que são sentidos apenas em unidades fora da sede.

É um trabalho muito forte. Acho que a gente sobrevive porque a gente se ajuda. Então tem uma colaboração muito grande de troca de experiência entre os campi. E eu falo daí a minha com os diretores administrativos e das outras unidades. Mas eu sei que as minhas equipes também têm contato (E7);

Eles se reconhecem. Tem, por exemplo, os TRs que, por vezes, são elaborados em conjunto com outros Campi (E1);

A gente está trabalhando na segunda fase da institucionalização dos campi. Trabalho que a gente faz reuniões mensais ou às vezes quinzenais para tratar desses assuntos (E2);

Nós temos feito algumas reuniões entre os diretores de Campi e o Diretor do Gabinete da Reitoria que tem nos aproximado bastante. [...] A gente discute algumas coisas em conjunto. Lógico que não dá para ter uma aproximação maior devido aos trabalhos que a gente tem. Cada um na sua sede. [...] A

gente faz alguns desenvolvimentos de software para facilitar o nosso trabalho em alguns setores, por exemplo, reserva de veículo oficial, reserva de salas de ambientes, auditório e tal. E o pessoal de outro Campus viu nosso sistema, gostou e pediu para a gente compartilhar com eles. Então esse tipo de coisa a gente faz (E3);

A gente às vezes tenta se ajudar. Se alinhar e aí fazer um contrato em conjunto, por exemplo. Eu vejo que também tem compartilhamento de experiências (E6).

Neste sentido, é clara a necessidade de elaborar ações que embasem as iniciativas de cooperação entre os *campi*. É importante elaborar pesquisas e estudos a respeito do poder de reconhecimento entre essas unidades e ajuda mútua. Um dos aspectos analisados deve ser a questão de que a universidade é originalmente monocampus. Neste escopo, três dos quatro *campi* do interior iniciaram suas atividades em um mesmo momento. Por serem mais novos e necessitarem de uma efetivação diante da comunidade universitária, é essencial que a UFSC, em si, trabalhe em projetos de desenvolvimento voltados a essas estruturas. Por isso, os gestores foram questionados se observavam algum trabalho advindo da administração central, pensado, exclusiva e necessariamente, no desenvolvimento dos *Campi* fora de sede, principalmente no que se refere a planejamento.

O que os gestores observam é que existem ações isoladas pensando especificamente em um Campus ou outro. Ainda, elencam que no Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade existem algumas questões alusivas ao desenvolvimento dos *Campi*, porém, não avançam além do campo teórico.

Não vejo um planejamento estratégico para os campi. [...] Assim estamos aqui, queremos chegar ali. Bom, até se você for olhar no PDI até tem, mas pra mim ele é algo teórico, não prático (E1);

Desde que o Professor Irineu assumiu, ele incumbiu o professor João, que é o diretor do gabinete, a fazer o que a gente chama de institucionalização dos campi. Fase dois. Então a fase 1 foi colocar no Estatuto que existia Campus fora de sede. E agora a fase dois é como que esses campi vão se organizar. E aí a gente tem feito várias reuniões e tem saído agora proposta escrita de como vai funcionar isso (E3);

Em tantos anos foi assim: um movimento contrário, a gente provocar e aí eles começarem a dar atenção pra essa pauta (E6);

Se for olhar o PDI, tem algumas iniciativas [...] que visam a institucionalização, a consolidação dos campi fora de sede. [...] Mas não consigo ver de uma maneira estruturada isso. Eu sei que, se tá no PDI, tem a intenção; tem um compromisso previamente assumido da administração ou da administração anterior. Esse plano é com a consolidação dos campi, com a abertura de cursos e tal. Mas eu não vejo isso de forma estruturada. [...] E não consigo entender assim: ó, nós estamos aqui e a administração central planeja que a gente chegue nesse ponto aqui. E para chegar lá, é isso que a

gente vai fazer. Eu não vejo isso. Para mim, isso seria uma estrutura de planejamento para o desenvolvimento. E isso eu não vejo. Eu vejo a intenção, mas eu não vejo um planejamento estruturado no sentido de que isso de fato aconteça com as unidades (E7);

Em relação ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) citado pelos entrevistados, o último produzido e disponibilizado pela universidade é o que compreende o período de 2020 a 2024. Nele, a palavra “*multicampi*” é encontrada apenas 5 vezes. Os contextos em que a expressão está inserida no material corroboram com os entrevistados quando afirma que o planejamento para o desenvolvimento dos *campi* se dá de maneira mais teórica do que estruturada.

No eixo “Gestão”, por exemplo, consta que é objetivo da instituição fortalecer os órgãos suplementares e as estruturas *multicampi*.

Figura 3 - Eixo de Gestão – PDI - UFSC

GESTÃO

Dimensão Gestão		
Objetivo	Área Transversal	Descrição
G. 3: Fortalecer os órgãos suplementares e a estrutura <i>multicampi</i> .	Gestão	Fortalecer a atuação dos órgãos suplementares por meio de iniciativas estratégicas que visem à qualidade e ao aprimoramento da gestão.

Fonte: UFSC, 2019

Na dimensão “Governança” mais uma vez a questão da expansão e estruturação é tratada de forma superficial.

Figura 4 - Dimensão Governança – PDI - UFSC

Dimensão Governança		
Objetivo	Recurso	Descrição
Gov. 8: Promover a expansão e consolidação da Universidade.	Estrutura	Promover a expansão e consolidação da Universidade assegurando excelência na prestação do ensino, da pesquisa e da extensão, e suas áreas transversais, considerando a realidade <i>multicampi</i> .

Fonte: UFSC, 2019

Há diversas citações dos 4 *campi* do interior no PDI. Porém nenhuma definição de estratégia diferenciada para o desenvolvimento e principalmente consolidação destas estruturas. Observa-se um esforço para que estas unidades estejam englobadas dentro do PDI, porém em ações que envolvem a universidade como um todo.

Buscando um histórico do planejamento da universidade, a expressão *multicampi* não aparece nos PDIs referentes aos períodos de 2004 a 2009 e 2010 a 2014. Tal conceito é apreciado pela primeira vez no planejamento da universidade no PDI 2015 – 2019, inclusive numa visão de consolidação, com metas específicas aos *campi* fora de Florianópolis.

Figura 5 - Objetivos – PDI - UFSC

OBJETIVO 21 – CONSOLIDAR AS AÇÕES DE EXPANSÃO NA PERSPECTIVA DE GESTÃO ORGANIZACIONAL DE UMA UNIVERSIDADE **MULTICAMPI**

Metas:

- Consolidar ações de interiorização da Universidade nos *campi* em todas as dimensões, englobando ensino, pesquisa e extensão;
- Compreender e normatizar a estruturação dos trabalhos e fluxos dos processos nos *campi* fora de Florianópolis, atentando especialmente para suas especificidades;
- Consolidar as ações de expansão na perspectiva de gestão organizacional de uma universidade *multicampi*.

Fonte: UFSC, 2015

Neste sentido, é possível dizer que houve retrocesso no PDI mais recente, pois sequer foram mencionadas metas como no 2014-2019. Ainda levando em consideração que o conceito de universidade *multicampi* não aparece nos PDIs que englobam os períodos de implementação do REUNI e dos *Campi*, é compreensível concluir que há falta de planejamento para tal contexto na instituição.

Dentro desse possível planejamento era necessário levar em consideração a força de trabalho. É consenso que este é um problema que afeta todo do serviço público brasileiro. Porém, em *Campi* fora de sede, essa situação se agrava, pois, em diversos momentos, é necessário executar tarefas, onde, as unidades que estão na sede têm um apoio maior de diversos setores, e nos *Campi* é realizado com a força existente no local. Não é surpresa que todos os entrevistados tenham sido enfáticos ao dizer que faltam servidores em todos os âmbitos das ações de um Campus. Isso acarreta problemas como afastamentos por saúde e a não possibilidade de formar mão de obra especializada em determinados setores, pois, é sempre necessário que um servidor ocupe diversas funções.

É insuficiente. Aí eu falo categoricamente, acho que em todos os campi de modo geral. A gente não consegue criar pessoal com conhecimento em cada área. A gente tem que ficar puxando um aqui, puxa um lá e passa para esse

setor. É um jogo de xadrez. Assim a gente fica tentando remanejar pessoal para cobrir, cobrir falhas ali em alguns processos. Então, aí acaba que o pessoal entra, não tem conhecimento, não tem experiência no setor. Aí acaba deixando passar alguma coisinha importante. Há demandas que não são atendidas. Então é a falta de pessoal que ocasiona isso. [...] Mas eu diria que falta. Aí falta pelo menos uns 20% de pessoal (E2);

Porém, a insuficiência não se limita apenas a força de trabalho. Os gestores afirmam que o orçamento para fazer a gestão dos *campi* é defasado e irrisório e, por vezes, falta maior transparência em relação a como é feito o cálculo para o repasse de recursos aos *Campi*. Até o final do ano de 2023, na questão orçamentária, os *Campi* são tratados como Centros. Ou seja, o cálculo do valor repassado é feito levando em consideração aspectos de Centro, desconsiderado o fato de que um Campus fora de sede precisa lidar com diversas estruturas e processos que um Centro na sede não necessita.

Eu não faço a menor ideia como que isso é formado, como que isso é calculado. Tá tudo bem, se fala lá na tal da matriz, mas não faço nem ideia como é feita. [...] Não faço a menor ideia quanto Araranguá ganha... sei lá, o CSE ganha, o CFM ganha (E1);

Eu gosto de brincar dizendo que a gente recebe mesada da administração central. Assim a gente consegue manter com recurso que entra do duodécimo. A gente consegue comprar papel, caneta, material de consumo de modo geral. Mas falta recurso para equipamentos de ensino, pesquisa, extensão e administração (E2);

Simplesmente nós não temos orçamento. Não existe uma conta, uma previsão: o campus vai ter tantos milhões de reais para tocar o durante o ano civil. Não existe isso. A gente tem o duodécimo, que a gente tem que fazer um esforço enorme para comprar os consumíveis, adquirir os consumíveis, para não deixar os laboratórios parados. É o que a gente acaba tendo (E3);

Não tenho orçamento. [...] Campus não tem duodécimo [...] quem tem duodécimo é o Centro. [...] A fase dois deveria tocar nesse assunto (E5);

Existe o duodécimo repassado mês a mês. Inclusive a gente estava tentando, acabou não indo pra frente, mas a gente estava tentando fazer um ofício pra encaminhar a reitoria, porque o duodécimo é outra coisa que está bem defasada. Eu acho que pelo que eles comentaram, o duodécimo não é atualizado assim desde nunca, eu acho, sabe? Desde que começou a ser repassado, mesmo com a abertura de novos cursos, crescimento de alunos e tal. O duodécimo não tem sido atualizado para Campus. [...] Mensalmente a gente recebe um valor de 14.490, que é o duodécimo do mês. E daí? Dentro disso está incluso diárias, passagens, material de consumo. E aí o que a gente precisa pra comprar de permanente tem que se virar isso com isso aí (E6).

Dentro desse escopo é necessário verificar a autonomia que os diretores têm para tomar as decisões e realizar a gestão deste orçamento e de outros aspectos do Campus. Observa-se, através das entrevistas, que, no modo como a UFSC está

organizada em relação a sua estrutura de gestão *multicampi*, a autonomia se torna relativa, muito pela falta de organização e definição do que é cada estrutura. Entre os gestores entrevistados há diversas visões a respeito do tema. De acordo com o Entrevistado 1, não há autonomia nas decisões.

Eu não vislumbro tomada de decisão. O que eu vislumbro é top down, ou popular “goela abaixo”. A decisão é “precisa fazer lá os Agentes de Desenvolvimento, (que é o pessoal da PRODEGESP). Então assim, ou você faz ou você faz. Não tem outra opção. Porque se vocês não fizerem, nós aqui fora, nós não vamos fazer”. Ou seja, então eu não tenho tomada de decisão. A decisão é zero (E1).

Neste sentido, o Entrevistado 6 enxerga que a autonomia depende do nível em que se apresenta a decisões. Em situações mais locais, há sim uma certa liberdade para tomar decisões, porém, a universidade é dotada de diversas políticas institucionais, que, em diversos momentos, tem que ser consultadas e obedecidas para o alinhamento gerencial.

Depende. Quando é coisas que vão afetar mais localmente. A gente tem até uma certa autonomia. [...] Mas tem outras coisas que não. Que depende assim de uma coisa mais de definição de política. Algo que vai ter um impacto maior na universidade, aí a gente não tem essa autonomia (E6).

Enquanto o Entrevistado 7 lembra ainda que autonomia do gestor público tem diversas limitações. É necessário respeitar diversos preceitos, inclusive legais e éticos no momento das tomadas de decisão por parte do gestor.

Sim. A autonomia do gestor público é bem limitada. A nossa autonomia, ela tem que respeitar os limites daquilo que tá previsto na legislação. Aquilo que é aberto pra discricionariedade (E7).

Já o Entrevistado 3 pauta-se na questão das decisões colegiadas para afirmar que a universidade é uma instituição democrática, onde existe um caminho de decisões que proporciona autonomia na medida do que é cabível.

Eu acho que a universidade é uma instituição bastante democrática. Os colegiados de cursos, os colegiados de departamento tomam decisões. Se os colegiados, os conselhos de unidade tomam decisões, acho que na maioria das vezes, grande maioria das vezes decisões assim, vem bem fundamentadas, bem discutidas (E3).

Deste ponto de vista, a representatividade nas instâncias decisórias, nos colegiados e conselhos, torna-se fundamental para o desenvolvimento das atividades dos *campi* fora de sede. Questionados a respeito do número de representantes dos *campi* nestes locais de discussão da universidade, principalmente o Conselho

Universitário, os gestores consideraram satisfatória, apenas com ressalva a forma como se dá a escolha dos TAEs no Conselho.

Talvez aquelas representações, por exemplo, de técnicos administrativos devam ser feita uma abordagem um pouco diferenciada. Porque, geralmente, se escolhem técnicos administrativos da capital para representarem todos. Então talvez devesse ter uma representação maior dos técnicos administrativos do interior (E3).

Com isso e com o que foi elencado em diversos aspectos inerentes a gestão de um Campus fora de sede, é possível fazer uma síntese das barreiras enfrentadas pelos gestores destas unidades que acabam muitas vezes por imprimir travas ao seu trabalho e ao desenvolvimento dos *Campi*.

Figura 6 – Travas à gestão



Fonte: autoria própria, 2024

Fica claro que, muitos dos desafios enfrentados pelos *Campi* vêm da forma como a UFSC fez sua expansão. Neste sentido, os atuais gestores foram questionados se mudariam a maneira como este processo foi conduzido. Mais uma vez há uma quase unanimidade entre os diretores. Seis (6) dos sete (7) profissionais entrevistados entendem, de diferentes formas, que a expansão da UFSC para uma instituição *multicampi* poderia ter sido realizada de outra maneira. O contraponto é feito pelo Entrevistado 5 afirmando que “a expansão é um momento raro que foi aproveitado da melhor maneira possível”.

Entre os outros servidores que fariam diferente, há diversas visões para tal problema. Os principais aspectos citados que poderiam ter sido diferentes são: maior

foco nos *Campi*; quantidade e tipos de cursos oferecidos nos *Campi*, pressa para ingressar no programa REUNI, distribuição de recursos e FGs.

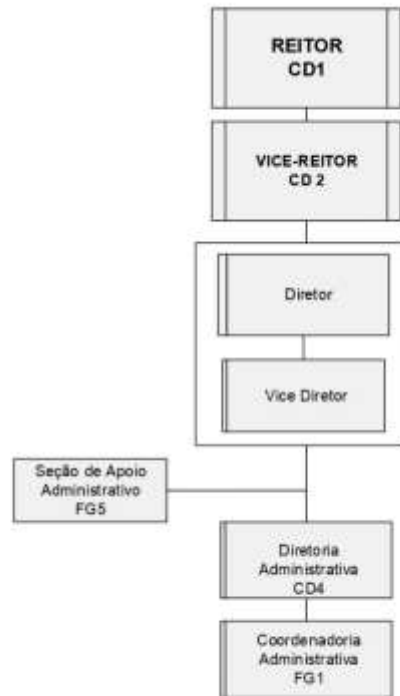
Quadro 14 - Síntese de Respostas

Foco nos Campi	<i>Se realmente a expansão fosse para interiorização da universidade, que é, inclusive, também, um dos preceitos e das premissas do REUNI. Bom. Então. Assim. O foco deveria realmente ter sido o os campi e não a sede (E1)</i>
Quantidade e tipo de cursos oferecidos	<i>Na época acho que havia demanda, ou imaginaria que houvesse demanda, para os cursos que a gente tem hoje. Mas eu acho que há outras demandas de cursos que poderiam ter sido implementados, inclusive em todos os campi fora de sede (E2).</i>
	<i>Eu fico assim meio curioso e indignado às vezes: Como pode a gente oferecer curso gratuito e o pessoal não se matricular, né? Então é uma curiosidade, uma pergunta que não tem resposta assim, direta. São muitos fatores. Mas fica frustrado de gerenciar um campus que oferece seis cursos, todos eles gratuitos, todos eles com conceito cinco no Enade e a gente tem vagas ociosas (E3).</i>
Adesão apressada ao REUNI	<i>Se realmente fosse a vontade da UFSC, ela já tinha que ter vindo antes e não ficado lá pro final (E1).</i>
	<i>A meu ver, ela deveria ter ingressado nisso e com um planejamento bastante sólido, o que ela não fez. E não só ingressar de afogadilho por uma questão de pressão governamental ou questão orçamentária. Então, se tivesse havido um planejamento, e teve bastante tempo para isso. A universidade só entrou lá em 2007, 2008, já no apagar das luzes. E a gente poderia ter tido resultados melhores (E4).</i>
	<i>Enquanto gestor, sei que as coisas vêm do governo federal, às vezes sem tempo para um planejamento e só sim ou não e executar. Recebe hoje, tem dois dias para executar e aí precisa se manifestar (E7).</i>
Distribuição de Recursos e Funções Gratificadas	<i>Eu acho que poderia ter sido mais organizado e mais respeitando os recursos destinados ao Campus [...] as funções que eram pros campi, pra estruturação dos campi, não vieram (E6).</i>
	<i>Acho que a UFSC teve uma certa dificuldade, quis expandir, mas ao mesmo tempo não quis repartir os recursos. Então, sempre houve uma concentração dos recursos na sede. E aí os campi fora de sede era o que restava (E6).</i>

Fonte: Autoria própria, 2024

No âmbito das Funções Gratificadas – FG é possível encontrar importantes discrepâncias entre os *Campi*, de forma que não exista absolutamente nenhuma padronização na estruturação dos *Campi* no que se refere a criação de setores e distribuições de funções.

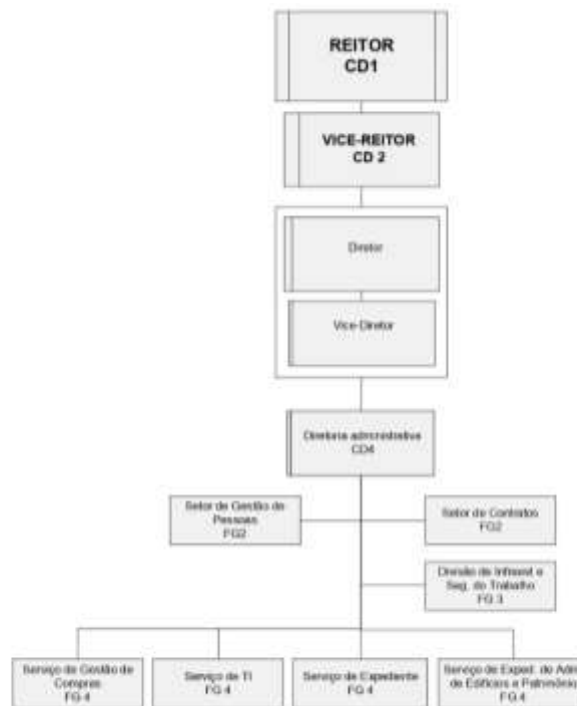
Figura 7 - Organograma Campus Araranguá



Fonte: UFSC, 2024

A figura 7 mostra o organograma do Campus de Araranguá de acordo com as funções gratificadas disponíveis no Campus. Nota-se que existe alguma estrutura apenas no âmbito da Direção Administrativa, mesmo que com uma FG5 que pouco representa na questão de transferências de responsabilidades. Quando se compara a outros *Campi*, fica evidente que não há planejamento na distribuição dessa ferramenta de gestão que são as FGs.

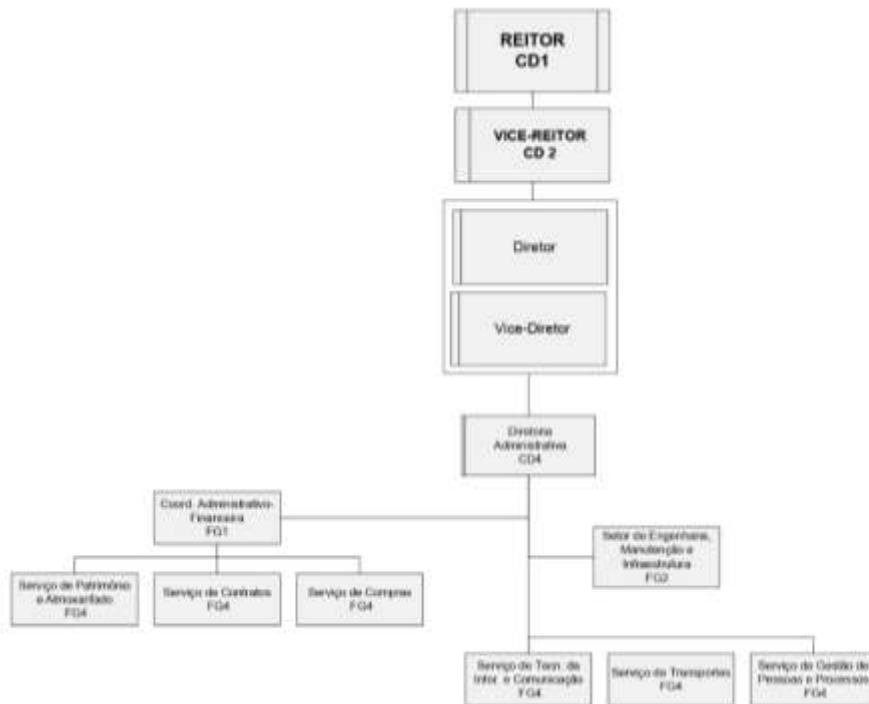
Figura 8 - Organograma Campus Blumenau



Fonte: UFSC, 2024

Nota-se que o Campus de Blumenau possui 8 funções gratificadas, sendo 5 a mais do que Araranguá. Quando há este dispositivo à disposição, é possível que a administração crie setores e distribua funções e responsabilidades de maneira mais eficaz.

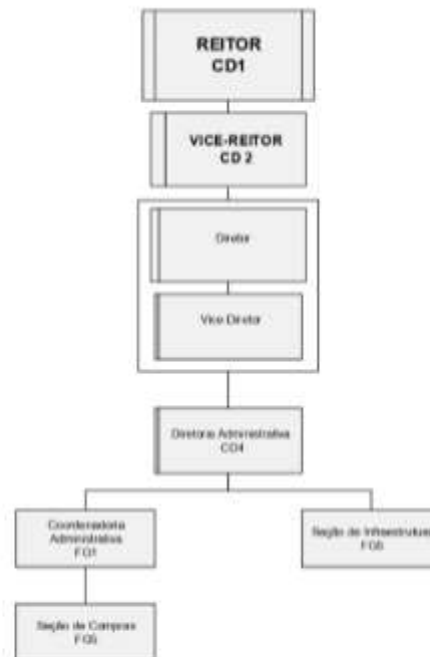
Figura 9 - Organograma Campus Curitibaanos



Fonte: UFSC, 2024

Curitibaanos possui uma estrutura com 9 Funções Gratificadas, sendo, do interior, o Campus com mais FGs disponíveis. Assim, torna-se possível criar diversos Serviços dentro do Campus, facilitando o entendimento da comunidade a respeito do que e quem procurar de acordo com suas necessidades.

Figura 10 - Organograma Campus de Joinville

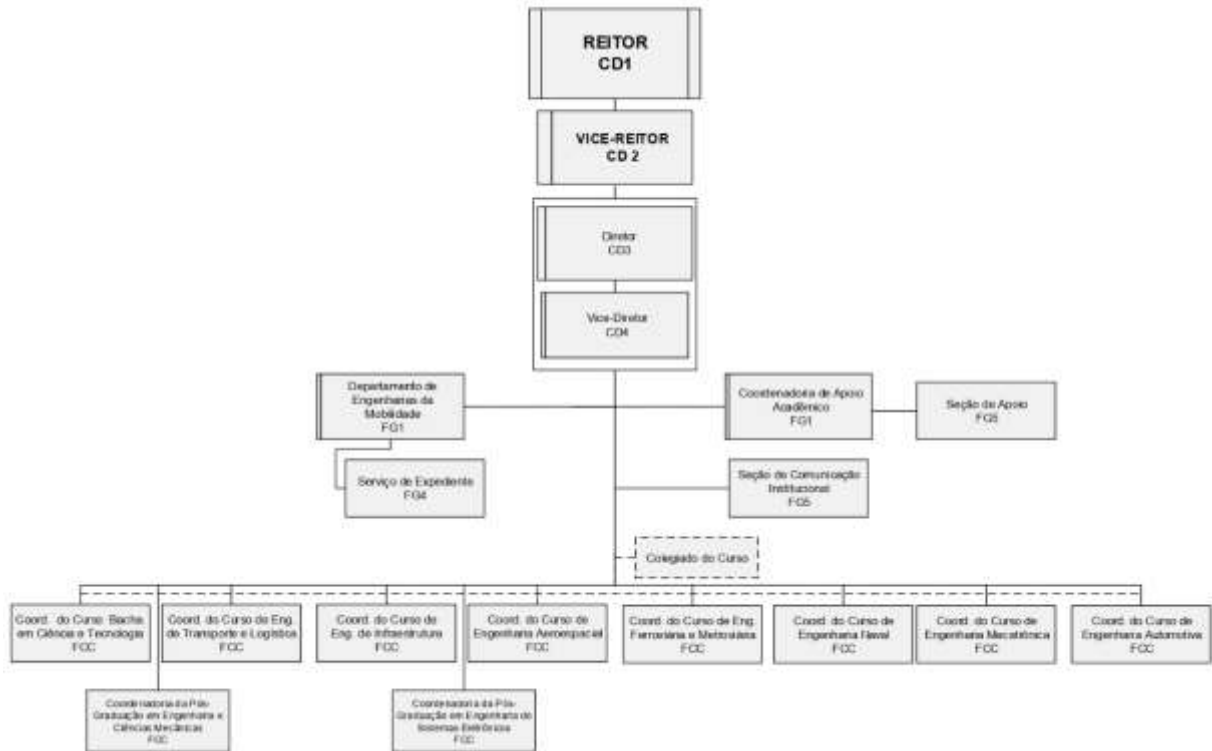


Fonte: UFSC, 2024

Já o Campus de Joinville apresenta uma estrutura um pouco mais parecida com Araranguá, com poucas FGs destinadas a organização do trabalho no âmbito da Gestão do Campus.

Isso se também ao fato de que, alguns serviços neste Campus foram alocados para o escopo do Centro. Para os *Campi* fora de sede não há nenhuma definição a respeito de se as atividades devem estar sob responsabilidade da estrutura de Campus ou de Centro. Por isso, há entendimentos diferentes entre as gestões de cada *Campi*. Em Joinville há a opção de serviços como Expediente e Comunicação estarem atrelados ao Centro e não ao Campus.

Figura 11 - Organograma CTJ – Campus Joinville

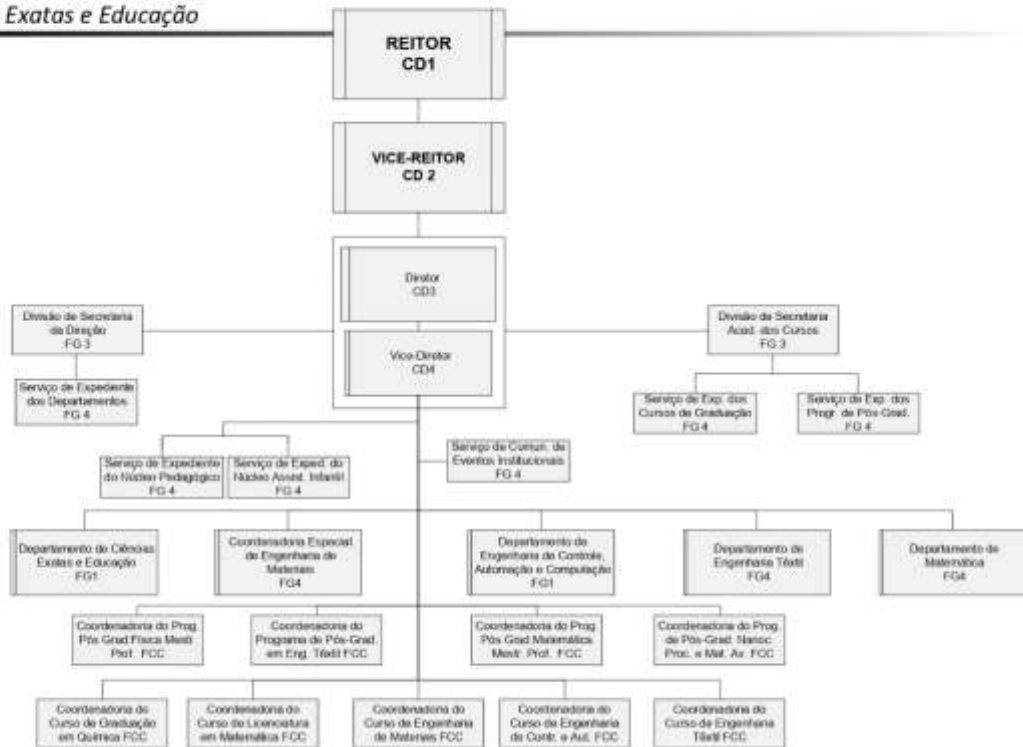


Fonte: UFSC, 2024

Essas características de alocar serviços dentro dos Centros também é encontrada em outros *Campi* fora de sede.

Figura 12 - Organograma CTE – Campus de Blumenau

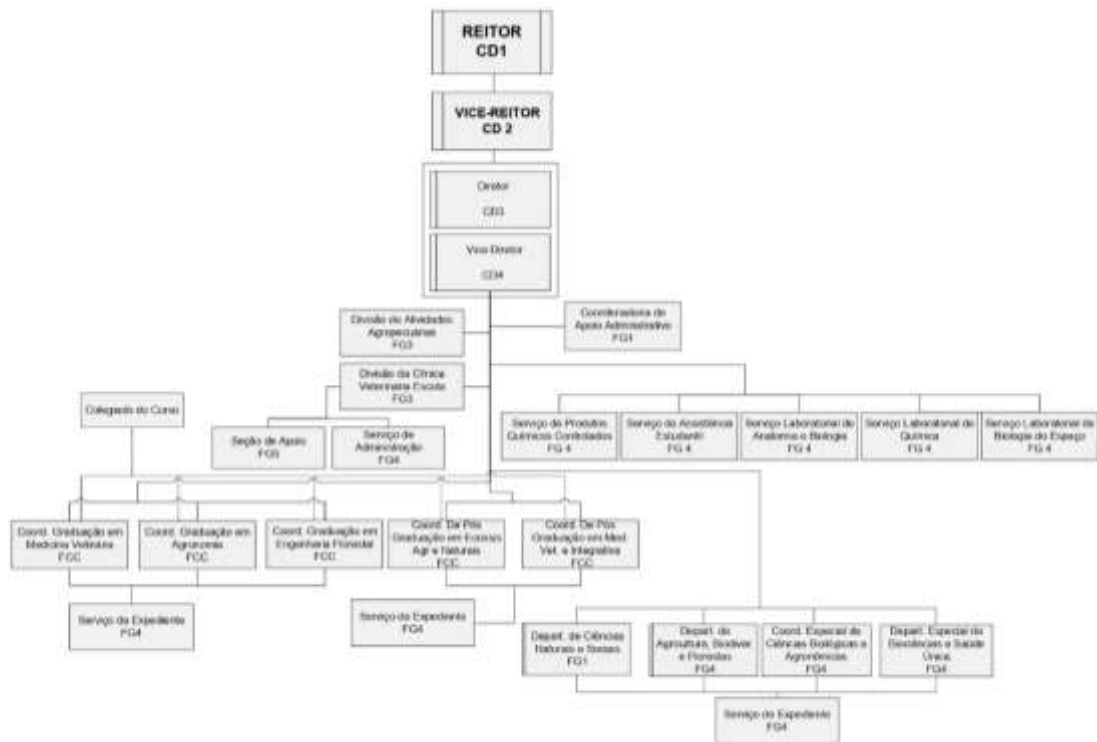
Estrutura Organizacional da Administração do Ensino, Pesquisa e Extensão – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação



Fonte: UFSC, 2024

Em Blumenau também é possível verificar o Serviço de Comunicação presente no Centro. Além de diversos outros serviços de expediente. Essas FGs elencadas com “serviço de expediente” geralmente são utilizadas para estabelecer chefia nos setores, atrelando alguma hierarquia para o funcionamento do dia-dia deles.

Figura 13 - Organograma CCR – Campus de Curitibabanos

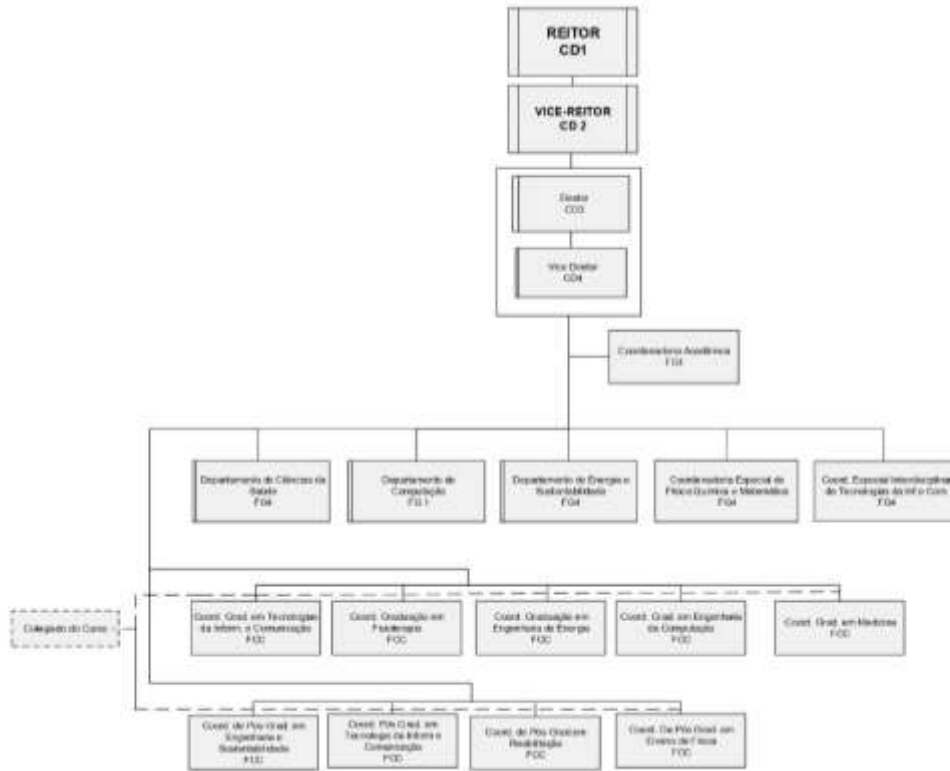


Fonte: UFSC, 2024

Curitibaanos também faz o uso de FGs dentro do Centro para atrelar serviços como e da assistência estudantil e apoio acadêmico a ele.

Por fim, Araranguá, apresenta-se mais uma vez deficitário quanto ao número de Funções Gratificadas. No Centro, excetuando as FGs obrigatórias para Coordenadorias de Cursos e Chefias de Departamento, há apenas disponível uma FG para a Coordenação Acadêmica. Desta forma não é possível criar serviços ou setores para o Centro e, tão pouco, elencar chefias nas secretarias e demais estruturas do CTS.

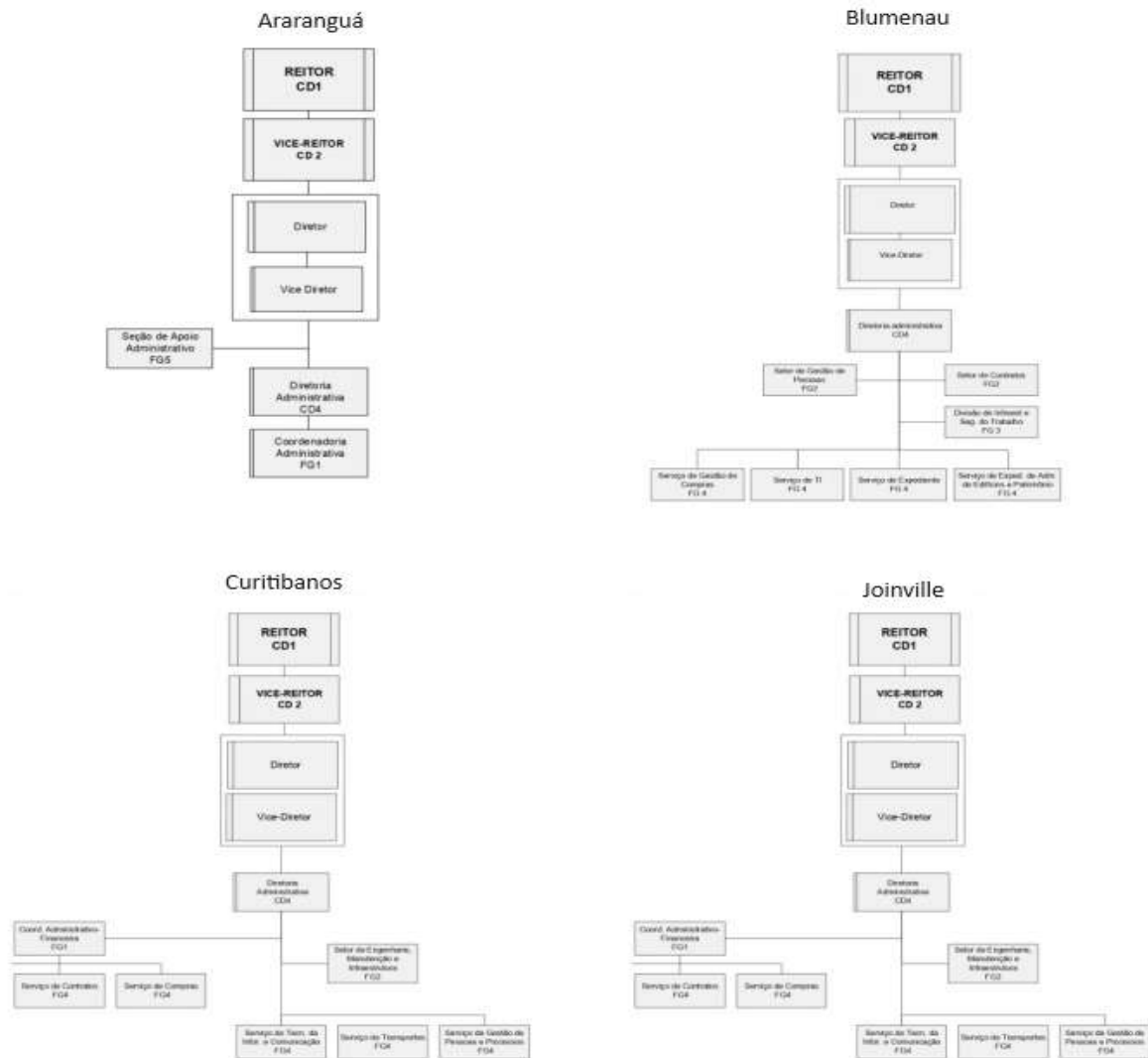
Figura 14 - Organograma CTS – Campus de Araranguá



Fonte: UFSC, 2024

Observa-se, portanto, uma absoluta diferenciação nas estruturas entre os *campi* fora de sede.

Figura 15 - Comparação de Organogramas dos *campi* fora de Sede



Fonte: UFSC, 2024

Essa mesma dicotomia é observada quando colocados lado a lado os organogramas dos Centros localizados nos *Campi* frutos da expansão da UFSC. Não foram encontradas justificativas a respeito desta disparidade na distribuição de FGs entre os *Campi*.

As imagens ilustrativas da comparação entre os organogramas dos centros dos *campi* fora da sede podem ser encontradas no Anexo A deste trabalho.

Desta forma, levando em consideração tais nuances a respeito da gestão universitária dentro da UFSC, os gestores também foram questionados se mudariam algo em relação a gestão *multicampi* da universidade. São visões baseadas no dia-dia da administração dessas unidades. Uma primeira demanda que, na visão de mais

de um entrevistado, poderia ser alterada é em relação a orçamento. Existe uma necessidade de primeiro, estabelecer tal ferramenta exclusivamente aos *campi*, e dar autonomia no que se refere as decisões de uso destes recursos.

Os fora de sede deveriam ter mais autonomia no sentido de cuidar do seu próprio orçamento. [...] a gente tá mais preocupado em atender as demandas do que de fato em fazer um controle orçamentário (E2);

A questão do orçamento, de ter uma previsão do que a gente poderia fazer no campus acho que seria a principal (E3);

A partir dessa estrutura criada de campus, criar em cima e encaixar embaixo departamento ou com um orçamento específico para cada um deles, então um orçamento específico, isso nós defendemos (E4).

Além das questões orçamentárias, os gestores sentem a necessidade de serem incluídos nas instâncias de planejamento da universidade. Isto para que os *Campi* sejam verdadeiramente tratados como Campus e não apenas Centros, fazendo com que as reais demandas dos *Campi* fora de sede cheguem à administração central e sejam solucionadas via planejamento e organização.

Eu acho que poderiam chamar mais a gente para as decisões. [...] É uma cultura do campus sede. Quando vão pensar as coisas, as vezes parece que eles pensam, planejam, decidem e nos comunicam. Então, eu sinto que falta às vezes incluir. Ah, vamos chamar um representante de cada campus para dizer ou vamos chamar o diretor de campus, ou o diretor administrativo (E6);

A gente estar envolvido no planejamento. Por exemplo, na Seplan. Planejamento do uso dos recursos. A gente não tá envolvido nesses comitês. Eu sei que tem comitês que definem a destinação. Eu não sei de nenhum representante dos Campi dentro desses comitês que definem destinação de recursos. Então, tem uma centralização (E7).

Outras análises levantadas pelos gestores tratam-se de questões pontuais como mudança e/ou criação de novas instâncias decisórias, como uma Câmara de Administração para cada Campus, por exemplo.

Apesar de todos os desafios enfrentados é notório que a criação dos *Campi* no interior do estado contribuiu efetivamente para o desenvolvimento das cidades e das regiões onde eles estão inseridos. Com o passar dos anos, a capacidade de dialogar com os atores de desenvolvimento regional e com a comunidade aumentam gradativamente. Isso faz com que a Universidade seja cada vez mais reconhecida como parte da comunidade local.

Quadro 15 - Síntese de Respostas

Entrevistado	Resposta
1	<i>Há uma relação muito grande com a Associação dos Municípios e com as próprias prefeituras individuais. [...] Nós temos um parque tecnológico, um polo tecnológico. Então há uma inserção nossa, há uma participação nossa nesse</i>

	<i>polo. [...] Então, eu acho que a região acolheu a UFSC e a UFSC acolheu também essa região</i>
2	<i>A gente tenta fazer feiras, faz cursos, enfim, faz um monte de atividade que nem consigo te relatar tudo.</i>
4	<i>O Campus tem muitas ações, isso tem um reflexo muito positivo. [...]A observação mais forte que eu faço é que a universidade ela capitaliza pouco isso. Ela é muito incompetente em capitalizar. Esse é o que ela faz. Porque se ela pudesse dar mais visibilidade às ações que já faz, o efeito junto a comunidade seria bem maior.</i>
5	<i>Eu acho que a gente já esteve mais integrado quando nós éramos a menina dos olhos. Mas isso por fatores políticos houve uma redução</i>
6	<i>A vinda da universidade pra cá colaborou muito com a expansão da cidade. Até o interesse de empreendimentos virem pra cá. A gente fala também que a especulação imobiliária também cresce muito onde a universidade se instala. Então, com certeza essa questão dos aluguéis na região proporcionou oportunidades. Eu acho assim, não só para os estudantes, que, claro, vão poder cursar uma graduação numa universidade federal, porque às vezes na sua casa o que antes não era a realidade, que tinha que sempre ir para as capitais. E aí era toda uma dificuldade. Então, assim ó, abriu essa oportunidade para os estudantes conseguirem cursar uma graduação de uma universidade federal que tem o seu peso perto de casa e também abriu a oportunidade empresários regionais. Então, com certeza é algo que beneficia assim as cidades do interior. Beneficia o estado para tirar um pouco da concentração de tudo ser na capital. Então, com certeza isso é bastante benéfico para a cidade e para os moradores da região.</i>
7	<i>Tem várias atividades de extensão dentro e fora do campus. E aí dentro das áreas do conhecimento específicas.</i>

Fonte: Autoria Própria, 2024

Mesmo que a passos lentos, e sem a organização necessário, a UFSC vai cumprindo com a diretriz de levar desenvolvimento as regiões de interior e possibilidade dos estudantes destes locais estudarem em uma instituição pública.

4 CONCLUSÕES

4.1 OBJETIVOS X RESULTADOS

Os objetivos desta pesquisa foram plenamente satisfeitos. Em relação a “Estudar a política pública que originou a reestruturação da UFSC para atender a expansão da UFSC para uma universidade multicampi”, o robusto referencial teórico obtido através de pesquisa bibliográfica e documental evidencia que o estudo, de fato, foi realizado satisfazendo as necessidades de embasamento para o trabalho, apresentando aspectos importantes em relação ao programa Reuni, com dados e marcos legais desta política pública

Já sobre “Compreender os desafios dos gestores fora de sede”, este objetivo foi atingido através das entrevistas com estes profissionais, possibilitando uma ampla gama de dados e informações a respeito das dificuldades de se fazer a gestão de uma unidade deste tipo.

Ainda, “os aspectos da gestão multicampi da instituição”, foram elencados em um escopo geral da pesquisa, através da pesquisa bibliográfica e documental no que se refere a expansão da universidade e sua estrutura organizacional. As produções dos Programas de Pós-Graduação da própria universidade representaram importante paradigma neste contexto. Foram pesquisadas diversas dissertações e artigos oriundos de PPGs da instituição que tratavam de aspectos desta expansão, fornecendo um resgate histórico e uma base de dados confiável para compreender o desenvolvimento dessa expansão ao longo deste processo. Além disso, as entrevistas com os gestores também fomentaram este conhecimento, trazendo luz aos processos que a universidade realiza em relação a sua gestão multicampi.

Por fim, todo o resultado obtido com essa pesquisa representa um amplo diagnóstico dos aspectos de gestão multicampi da UFSC, trazendo desafios, problemas e travas que ocorrem diariamente para a consolidação destas estruturas. Desta forma, é possível “Estimular possíveis melhorias nos processos de gestão integrada entre os campi”, de acordo com as necessidades aqui expostas.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade é uma instituição histórica e complexa, voltada para a produção e disseminação do conhecimento, com objetivo de promover a melhoria da condição de vida da sociedade em que está inserida. Presente na maioria dos países, sofre profundas mudanças ao longo do tempo no que tange a seu formato e personalidades jurídicas. A universidade deste século, é reflexo destes conflitos e mudanças que ocorreram durante o desenrolar da história. Por essa natureza, são diversos os desafios para realizar a gestão deste tipo de organização.

O sistema universitário brasileiro foi formado tardiamente, fruto de diversas pressões e reformas, que embaralham mais ainda as dicotomias presentes nas estruturas de tais instituições. A variedade de metas em conjunto com as atividades de ensino, pesquisa e extensão levaram as universidades a desenvolverem uma identidade própria em termos de estrutura, métodos de operação e processo decisório. Essas organizações também se caracterizam por sua dinamicidade, modificando-se de acordo com as mudanças que ocorrem na sociedade em termos de cultura, economia e política. Muitas dessas modificações são imprevisíveis, o que coloca os administradores em situações em que é difícil responder aos desafios de gestão. Desta forma, os sistemas tradicionais de administração, aplicados em outros tipos de instituições, não são passíveis de serem utilizados em sua plenitude nas universidades. Por isso, é necessário aplicar práticas inovadoras de gestão a fim de operacionalizar estruturas homogêneas mesmo em um complexo ente de tantas camadas. O objetivo tem de ser a busca por celeridade nos processos decisórios, além de processos gerenciais eficientes e eficazes compatíveis com a grandiosidade deste tipo de instituição.

Nas universidades com estruturas *multicampi*, estes aspectos tornam-se ainda mais complexos, pois elas diferem significativamente do formato tradicional em termos de estrutura, gestão, administração e abordagem. Neste sentido, um Campus não se trata apenas de uma nova estrutura, através de um conjunto de prédios, mas de um centro de referência em ensino, pesquisa e extensão. A universidade *multicampi* opera de forma mais integrada com as comunidades onde seus *campi* estão situados, o que resulta na incorporação das demandas, valores e tradições locais em suas atividades. Esse modelo é mais propício a oferecer acesso à educação superior próximo ao local de residência e experiência das pessoas.

Neste sentido de democratização do acesso à educação, o REUNI foi peça fundamental para que a universidade, principalmente aquela *multicampi*, pudesse estar presente em locais onde a educação superior pública parecia elemento distante das pessoas daquela comunidade. Através do programa, milhares de jovens e adultos tiveram acesso à formação de qualidade, à pesquisa e extensão universitária, promovidas por instituições de excelência, dotadas do melhor corpo técnico disponível. Porém, também houve diversos problemas na implementação do REUNI. Evidencia-se, principalmente, que, houve um incremento no número de matrículas nos cursos de graduação, mas, esse aumento foi acompanhado por salas de aula superlotadas e uma alocação de recursos frequentemente insuficiente para sustentar a expansão. Além disso, no processo de interiorização as universidades passaram por modificações pelas quais elas não estavam preparadas, fazendo com que os novos *campi* criados nas cidades do interior, experimentassem e ainda hoje seguem enfrentando, a necessidade constante de estabelecer sua identidade como parte da mesma instituição que o campus sede, bem como reivindicações contínuas por igualdade em relação aos seus colegas matriculados ou alocados em diferentes unidades.

Na Universidade Federal de Santa Catarina estes aspectos são latentes. Diversos podem ser os motivos apontados. Entre eles, a adesão atribulada e apressada ao REUNI, muito mais no intuito de obter recursos financeiros e resolver problemas da sede da instituição, do que propriamente um programa de expansão e interiorização bem estruturado e planejado. Os *campi* fora de sede foram o motivo para que os recursos chegassem até a universidade, mas, muitas vezes, não foram o destino dessas verbas.

A falta de planejamento visando a expansão da universidade, e principalmente a consolidação dos *campi* criados fora da capital, aliada com a pouca transparência em relação a todo o processo REUNI/UFSC, dificulta que a comunidade universitária se reconheça como *multicampi*, e que os membros dessas comunidades no interior se entendam como parte integrante da UFSC. Assim, essa situação se reverbera nas práticas de gestão da universidade, seja nos *campi*, seja na administração central.

Passados 15 anos da instalação dos primeiros *Campi*, ainda não há uma padronização quanto a aspectos regimentais e estatutários entre as unidades fora de sede. As estruturas sequer são reconhecidas como *Campi* em alguns aspectos, sendo tratadas como centros em termos orçamentários, por exemplo. Ignorando

completamente e questões inerentes às atividades realizadas nestes locais, que são completamente diferentes das realizadas em um Centro sede.

Além disso, essa dificuldade da UFSC em se reconhecer verdadeiramente como *multicampi* implica que ela não se define completamente em relação a autonomia de gestão e decisões em cada uma de suas estruturas de *multicampia*. A falta de uma cultura organizacional embasada faz com que a universidade ao mesmo tempo tenha aspectos de uma instituição *multicampi* do tipo “nave-mãe”, com um Campus principal e outros de menor tamanho, que também aproveitam das estruturas do principal, mas também de uma instituição em uma estrutura sem hierarquia entre os *campi*.

Essa confusão entre conceitos e concepções de multicampi dentro da própria universidade ocorre também porque a instituição preocupou-se em criar os Campi fora de sede, mas não em consolidá-los. A UFSC implementou cursos diferentes dos planejados nos Campi, acarretando estruturas com pouco envolvimento com a comunidade local. Os esforços para consolidação dessas unidades partem mais de ações individuais de cada uma delas, do que um trabalho planejado e estruturado pela administração central. Ainda, neste sentido, é necessário incluir os gestores dos Campi fora de sede em todas as áreas de decisões da universidade, pois, estes profissionais reconhecem entre si as mesmas dificuldades e os caminhos que podem ser seguidos no intuito de construir e consolidar verdadeiramente uma universidade multicampi.

Com um planejamento orientado a consolidação dos Campi fora de sede é possível dirimir aspectos inerentes a estas estruturas, como orçamentos verdadeiramente voltados a manutenção dessas unidades, distribuição de Funções Gratificadas para estruturação de setores, alocação de pessoal e práticas de gestão administrativa condizentes com a realidade local. Com essa perspectiva é possível criar uma cultura multicampi dentro da universidade, assim, pavimentando o caminho para o desenvolvimento sustentável desses Campi, atingindo o objetivo principal de expansão da UFSC, que é levar ensino superior público de qualidade a todas as regiões de Santa Catarina.

4.3 ESTUDOS FUTUROS

Os resultados aqui obtidos, além do amplo referencial teórico elaborado, abrem escopo e apontam para diversas possibilidades de estudos futuros. Levando em consideração a interdisciplinaridade e as linhas de pesquisa do PPGTIC, por exemplo, vislumbra-se a necessidade também de elaborar pesquisa a respeito das estruturas para Gestão Acadêmica da UFSC no contexto da expansão multicampi.

Ainda, pode-se verificar, através de pesquisa acadêmica, as ferramentas de Tecnologias da Informação e Comunicação capazes de auxiliar, em diversas nuances, a gestão de universidades públicas, principalmente aquelas multicampi. É necessário levar em consideração, neste aspecto, os novos paradigmas de Inteligência Artificial.

Além disso, estudos podem ser feitos no que tange as práticas de administração voltadas especificamente ao planejamento da gestão, como os Planos de Desenvolvimento Institucional, que representam amplas possibilidades de pesquisa aplicada.

Por fim, é possível elaborar trabalhos no sentido de pesquisar e auxiliar a promover a consolidação das estruturas multicampi da universidade. De acordo com os resultados obtidos, um dos principais vetores de desafios aos gestores é a falta de consolidação destas unidades fora de sede.

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: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/31372>. Acesso em: 01 abr. 2023.

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. 2023

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de; PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. **Ensaio: aval. pol. públ. educ.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, dez. 2010. Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362010000400002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 05 out. 2023.

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. 2023.

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 n.º 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%BAs%201%20a%206%2F1994>. Acesso em: 31. mar. 2023.

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. 2023.

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. 2023.

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/l11096.htm. Acesso em: 4 fev. 2023.

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. 2023.

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. 2023.

CISLAGHI, Juliana Fiuza. **Análise do REUNI:** uma nova expressão da contra-reforma universitária brasileira. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Política Social e Trabalho, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/15953>. Acesso em: 25 mar. 23. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9061>. Acesso em: 15 mar. 2023.

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. 2023.

ESTEVES, Paulo César Leite; GOULART, Jonas de Medeiros. Inteligência artificial na gestão de universidades *multicampi*. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 22., 2023, Assunção. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2023. v. 1, p. 1-12. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/253872/1230155.pdf?sequencia=3&isAllowed=y>. Acesso em: 20 jan. 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.

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 out. 2023

FIALHO, Nádya Hage. **Universidade multicampi**. Brasília: Plano Editora, 2005. <http://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/20564>. Acesso em: 23 mar. 2023. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/167602>. Acesso em: 19 mar. 2023.

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 Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167602>. Acesso em: 08 mar. 2023.

MACHADO, Cibeli Borba. **Formação da identidade organizacional: um estudo na Universidade Federal de Santa Catarina - campus Araranguá**. 2014. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://sistemabu.udesc.br/pergamumweb/vinculos/00006e/00006efc.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2023.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. **RPGE: Revista on line de política e gestão educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13255>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>. Acesso em: 21 jan. 2024.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 14, n. 2, p. 1-18, 10 set. 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2189/3289>. Acesso em: 31 jan. 2024

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, n. 1, p. 1-17, 1 fev. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.69772>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/sZkfttH73Rxt4DnHCmKrnFp/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2024.

MARTINS, Clarissa Eckert Baeta; NEVES, Carlos Benedito. Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente. In: DWYER, Tom; ZEN, Eduardo Luiz; WELLER, Vivian; SHUGUANG, Jiu; KAIYUAN, Guo. (orgs.). **Jovens universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira**. Brasília: IPEA, 2016.

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. 2023.

MINTO, Lalo Watanabe. Educação superior no PNE (2014-2024): apontamentos sobre as relações público-privadas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. e230011, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/gqC8fgq6CzxBNjwsxQBrhdm/#ModalHowcite>. Acesso em: 01 mar. 2023

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. 2023.

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. 2023.

OLIVEIRA, Celmar Corrêa de; SANTOS, Carlos Honorato Schuch; MASTELLA, Mauro; FERNANDES, Luis Henrique Dias. Interdisciplinaridade nos cursos de administração pública e gestão pública no Brasil: uma análise conceitual. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, p. 63, maio 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e0201963-88>. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6915>. Acesso em: 31 jan. 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. 2023.

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. 2023.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental:: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-15, 1 jul. 2019.

Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 01 fev. 2023.

SILVA, Claudemir Osmar da. **Programa Reuni: ampliação do acesso ao ensino superior?** 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132423>. Acesso em: 01 mar. 2023.

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 jun. 2023.

SOUZA, Celina. **Políticas públicas: conceitos, tipologias e sub-áreas.** Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/handle/123456789/3145>. Acesso em: 31 jan. 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. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 79, de 20 de julho de 2016.** Altera o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, incluindo os *campi* fora de sede, a diretoria de campus fora de sede e a diretoria administrativa de campus fora de sede. Florianópolis, SC, 20 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 80, de 20 de julho de 2016.** Inclui os *Campi* como anexos do Regimento da UFSC. Florianópolis, SC, 20 jul. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 92, de 04 de abril de 2017.** Aprova o Regimento do Centro de Ciências Rurais (CCR), localizado no Campus de Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 04 abr. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 99, de 30 de maio de 2017.** Aprova o Regimento do Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde do Campus de Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 30 maio 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 124, de 04 de dezembro de 2018**. Aprova o Regimento do Centro Tecnológico de Joinville (CTJ) da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 04 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 128, de 27 de junho de 2019**. Aprova o Regimento do Campus de Curitibanos da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 27 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 136, de 10 de março de 2020**. Altera o nome do Centro de Blumenau para Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação e aprova seu regimento. Florianópolis, SC, 10 mar. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Conselho Universitário. **Resolução Normativa nº 167, de 26 de julho de 2022**. Aprova o Regimento do Campus de Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 26 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Departamento de Gestão da Informação. **Organogramas da UFSC**. 2024. Disponível em: <https://dpgi-seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI: 2010 – 2014. Florianópolis, SC, 2010. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2010-2014-Com-Capa-e-Indice.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI: 2015 – 2019. Florianópolis, SC, 27 abr. 2015. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI: 2020 – 2024. Florianópolis, SC, 17 dez. 2019. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>. Acesso em: 30 jan. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa Integrado de Planejamento. Comissão Plano de Desenvolvimento Institucional. **Plano de desenvolvimento institucional**: PDI: 2004 – 2009. Florianópolis, SC, 02 dez. 2004. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2004-2009.pdf>. Acesso em: 30 jan. 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. 2023.

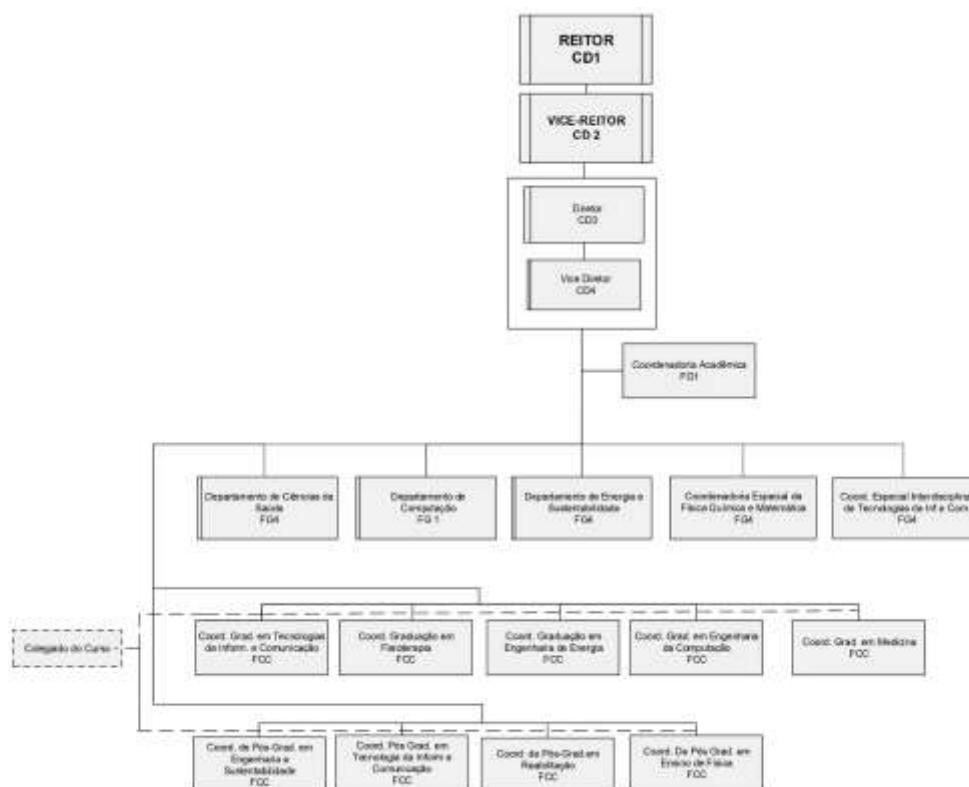
VOGEL, Emanoela Carolina. **O REUNI e as condições da educação superior no campus de Curitiba da UFSC**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/174303/344601.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 fev. 2023.

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 2023.

ZARANTONELI, Ricardo Cunha Grünewald; PARADELA, Victor Cláudio. A descentralização de poder nas universidades públicas brasileiras: uma comparação entre universidade *multicampi* e estados federativos democráticos. **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 9, n. 2, p. 79, 30 jul. 2020. Centro Universitario La Salle - UNILASALLE. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v9i2.6105>. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/6105>. Acesso em: 01 mar. 2023.

ANEXO A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS CENTROS DOS *CAMPI* FORA DE SEDE.

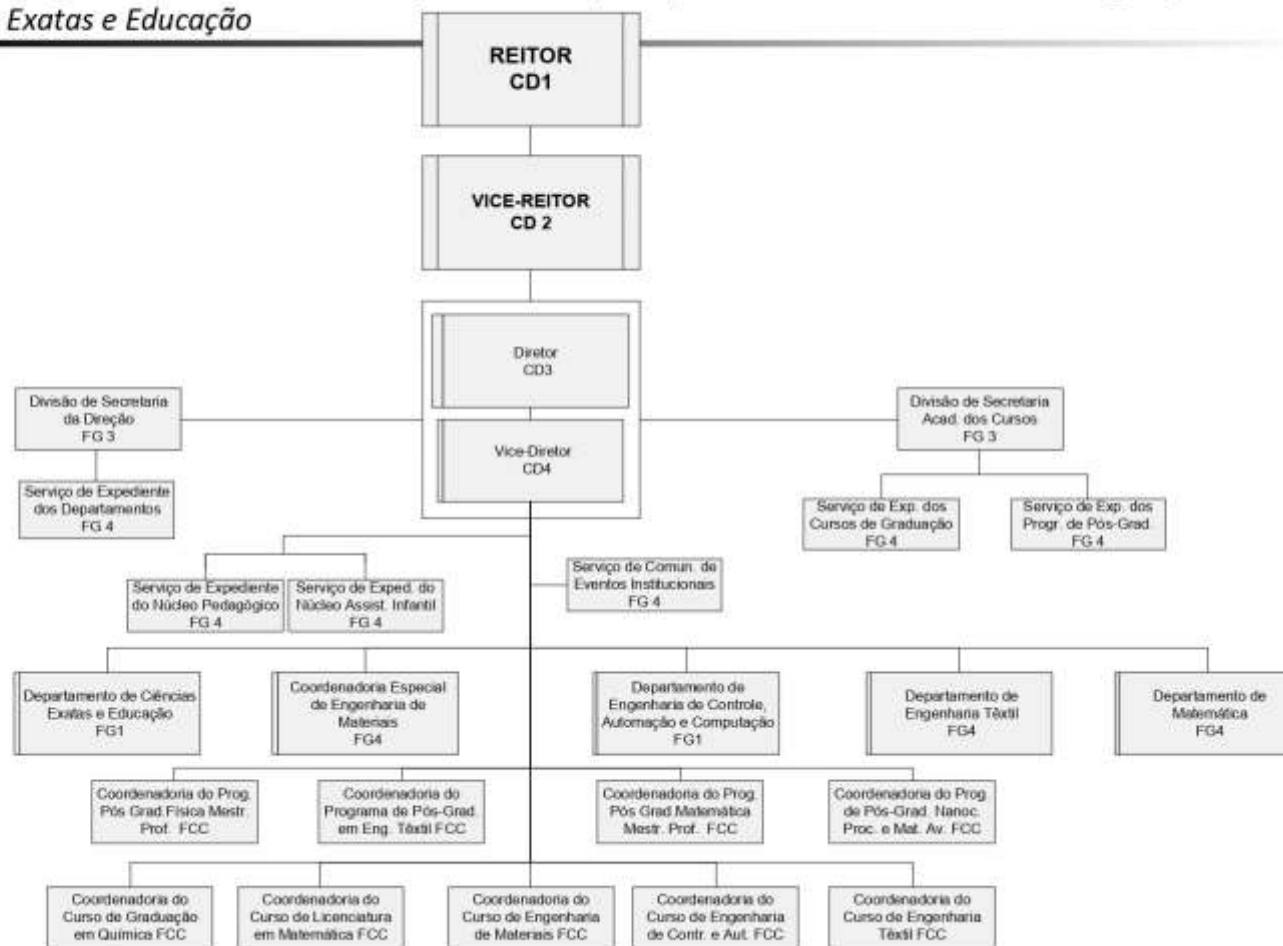
Figura 16 – Estrutura Centro de Ciências, Tecnologias e Saúde - *campus* Araranguá



Fonte: UFSC, 2024.

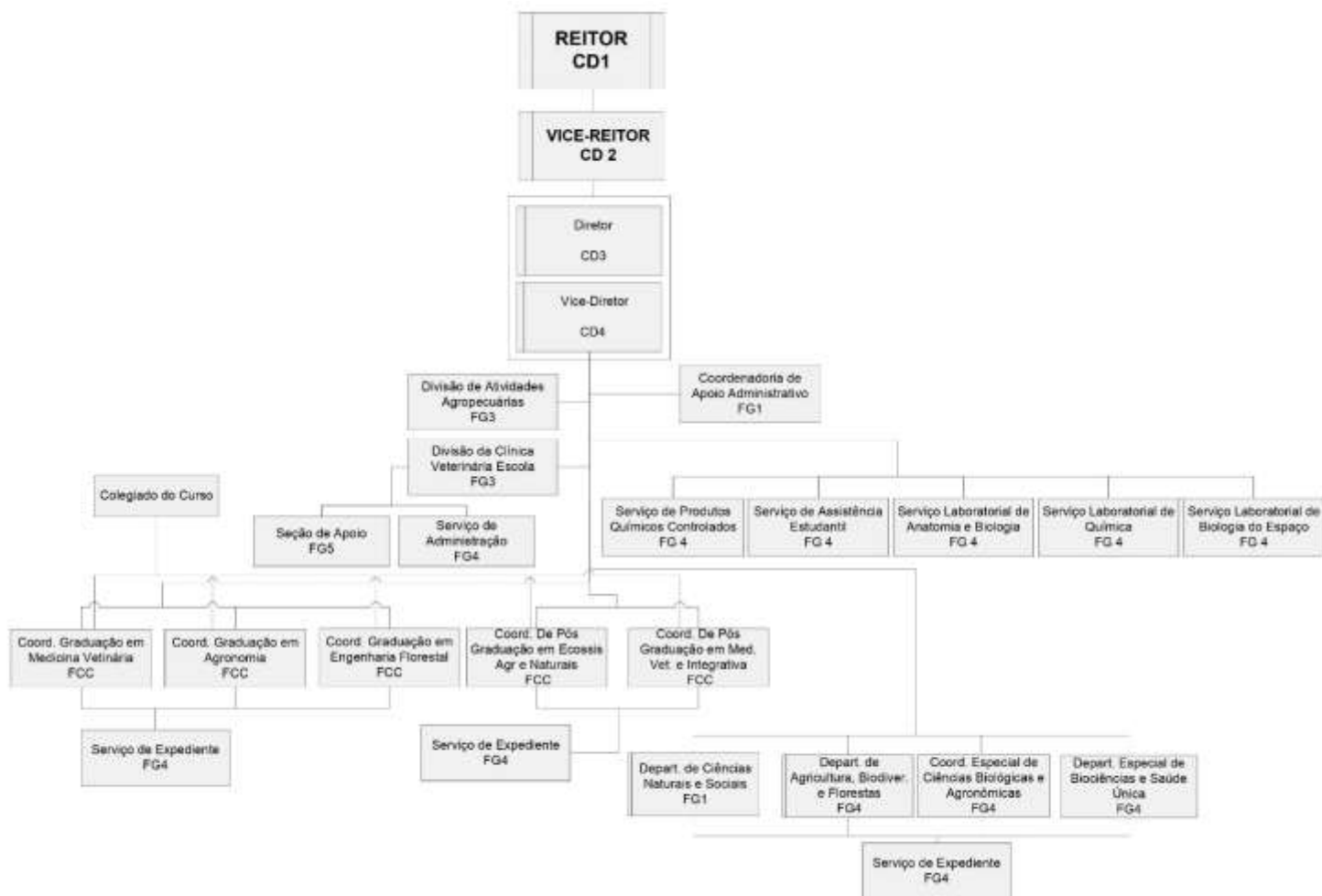
Figura 17 - Estrutura – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação - *campus* Blumenau

Estrutura Organizacional da Administração do Ensino, Pesquisa e Extensão – Centro Tecnológico, de Ciências Exatas e Educação



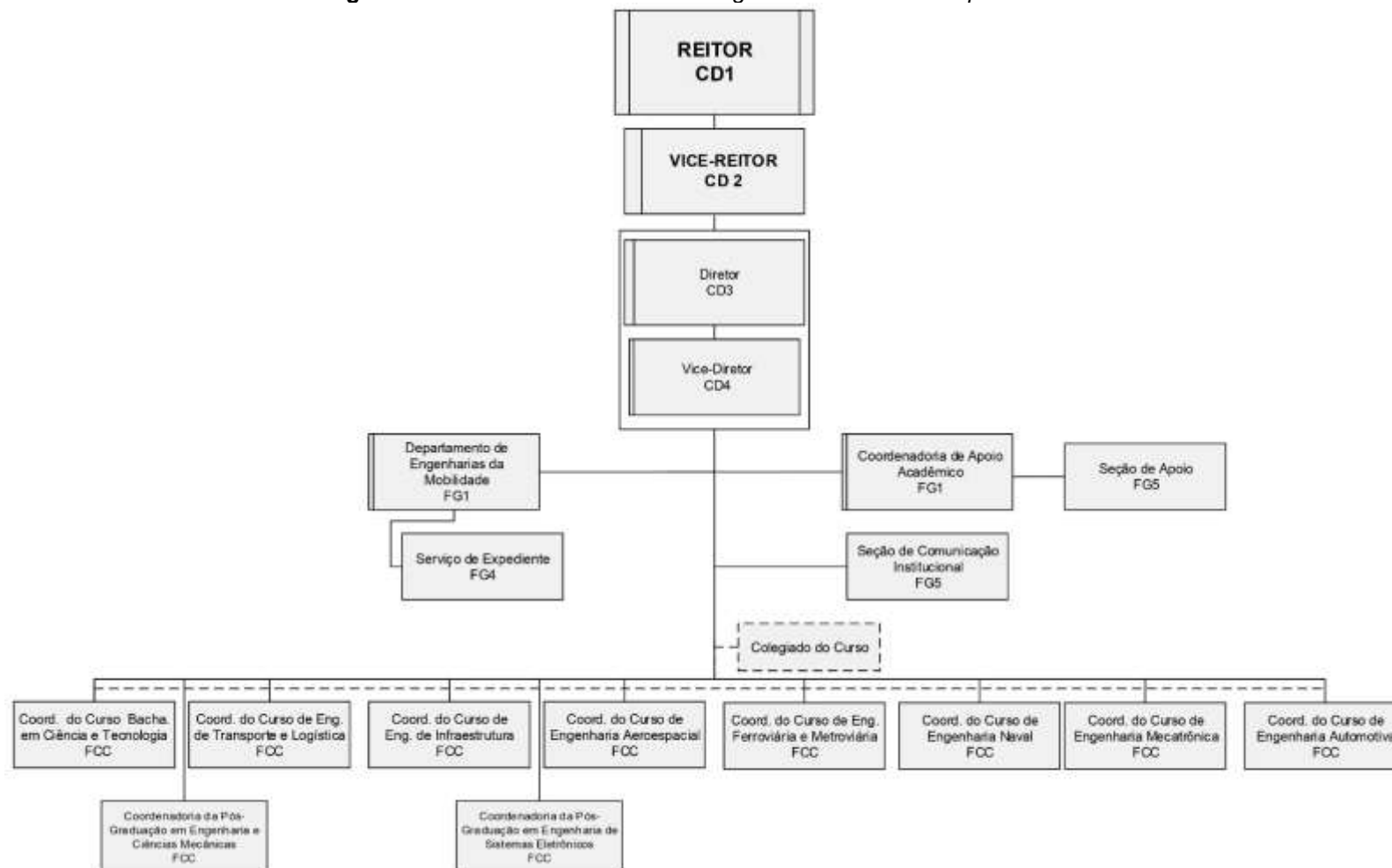
Fonte: UFSC, 2024

Figura 18 – Estrutura – Centro de Ciências Rurais – *campus* de Curitiba



Fonte: UFSC, 2024

Figura 19 - Estrutura – Centro Tecnológico de Joinville – *campus* de Joinville



Fonte: UFSC, 2024

