

**DIEGO DE SOUSA BERNARDES**

Universidade Federal de Viçosa  
Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP  
diego.s.bernardes@ufv.br

**MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA EM *CAMPI* AVANÇADOS DE  
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:** os casos do *campus* Rio Paranaíba da  
Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de  
Uberlândia

**Orientador:** Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula  
Universidade Federal de Viçosa

**Rio Paranaíba / MG  
2020**

**MODELOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA EM CAMPI AVANÇADOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:** os casos do *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa e do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

## 1 INTRODUÇÃO

Para ampliar e democratizar o acesso ao ensino superior, o governo federal concebeu diversas reformas no ensino superior ao longo das últimas décadas do século XX e, particularmente, na primeira década do século XXI. Dentre essas reformas destacam-se: o Projeto Rondon, com o pioneiro Programa Campus Avançado, em 1969; e o Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado em 2001 (BRASIL, 2001), que incluiu o Programa “Expandir”, de 2003, e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), de 2007.

Junto aos inúmeros benefícios que essa expansão proporcionou ao ensino superior, a criação de novos *campi* trouxe também um grande desafio para as universidades mantenedoras. As universidades são organizações complexas, pois desenvolvem ações múltiplas (ensino, pesquisa e extensão), valendo-se do conhecimento como matéria-prima e no intuito de oferecer à sociedade profissionais qualificados, capazes de conduzir o seu desenvolvimento (SANTOS e BRONNEMANN, 2013). Esta característica das universidades exige que seus gestores acumulem funções que transcendem o escopo da gestão, envolvendo também atividades como: planejamento acadêmico, docência, desenvolvimento de pesquisa e ações de extensão, dentre outras.

Dentre os diversos *campi* criados por meio dos programas de expansão das universidades federais estão o *campus* Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa (UFV-CRP) e o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU-CPM), cujos modelos de gestão administrativa serão objeto desta pesquisa devido ao fato do pesquisador possuir vínculo estudantil com o primeiro e ser servidor público no segundo.

Avaliar os modelos de gestão administrativa de *campi* avançados sobre o crivo das teorias administrativas constitui um trabalho contemporâneo, pois a expansão das universidades brasileiras é ainda muito recente. Além disso, não houve uma preocupação a nível nacional em estabelecer as diretrizes para o modelo de gestão administrativo dos *campi* avançados.

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

Conhecer como estão estruturados os modelos de gestão administrativa dos *campi* avançados e avaliar a sua efetividade, a partir das teorias gerais da administração, apresenta-se como o princípio norteador deste estudo. Diante do exposto, a presente pesquisa será motivada pela busca da resposta ao seguinte problema de pesquisa: “*Como são administrados e quais são os pontos fortes e fracos dos modelos de gestão administrativa dos campi avançados UFV-CRP e UFU-CPM?*”.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem teórico-empírica de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso. Encontra-se inserida no campo da pesquisa social e, por isso, qualitativa e exploratório-descritiva.

Para alcançar o seu objetivo, a pesquisa foi separada em três etapas distintas: pesquisa bibliográfica, coleta de dados e avaliação por triangulação de métodos. A primeira etapa será conduzida de forma sistemática para compilar as informações sobre o processo de criação e estruturação dos *campi* avançados nas universidades federais brasileiras. Já a coleta de dados se valerá de três instrumentos: pesquisa documental, entrevistas abertas e observação participante. Por fim, a avaliação por triangulação de métodos será empregada para analisar as informações obtidas na coleta de dados, para prover o diálogo entre métodos, técnicas e fontes distintas.

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

## 3 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os primeiros resultados da pesquisa bibliográfica sobre o tema, além da observação participante do próprio autor. Ao analisar a influência dos fatores situacionais, associados ao ambiente em que as organizações estão inseridas, sobre a estrutura das organizações, Mintzberg (2003) classifica a universidade como uma organização burocrática, mas descentralizada. Ainda segundo o autor, a eficácia das organizações é intimamente dependente dos fatores contingenciais e situacionais. É possível que organizações essencialmente centralizadas e burocráticas possam, por influências externas, promover uma “descentralização seletiva” criando setores com estruturas diferenciadas. Ou seja, mesmo nas universidades federais, com ambientes tradicionalmente hierarquizados e burocráticos é possível promover flexibilizações, adotar novos desenhos estruturais, implementar rotinas descentralizadas, ainda que setorialmente.

Ao conceituar o modelo de administração pública gerencial, Bresser-Pereira (2015, p. 31) sustenta a sentença proferida por Mintzberg de uma flexibilização dos modelos de gestão organizacionais ao afirmar que, à exceção do núcleo estratégico, em que a “segurança e efetividade” são muito importantes, o “peso da administração pública burocrática” deve ser diminuído nos setores em que a eficiência é fundamental.

Avaliando o modelo de administração burocrática, Chiavenato (2004, p. 268) ressalta que “o conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência administrativa desse sistema social racional é baixíssimo. Isso porque o tipo ideal de burocracia sofre transformações quando operado por homens”. Foram estas “transformações”, fruto das consequências imprevistas do modelo weberiano de burocracia, que depreciaram o modelo de administração burocrática gerando disfunções que impedem as mudanças, as inovações e a criatividade.

Quando se trata do caso específico das universidades com mais de um *campi*, Araújo (2018) destaca que tais universidades, devido à sua complexidade, devem viver e sentir a

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

Com base na observação-participante do autor e no referencial teórico, buscou-se contemplar as indagações expostas no problema de pesquisa por meio das seguintes hipóteses:

· Hipótese 1: “Os *campi* em estudo apresentam um organograma institucional com definições claras e objetivas de cargos e atribuições. Essa estrutura favorece a gestão administrativa por definir formalmente a hierarquia, facilitando o processo decisório”.

· Hipótese 2: “O modelo de gestão administrativa adotado nos *campi* avançados UFV-CRP e UFU-CPM é nocivamente burocrático e pouco descentralizado. Tais características reduzem a autonomia dos gestores locais e, por fim, deprecia sobremaneira a efetividade dos serviços prestados à comunidade”.

#### 4 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

A pesquisa ainda está em desenvolvimento mas a sumária coleta de dados realizada até o momento, bem como a observação participante do servidor indicam que os modelos de gestão adotados nos *campi* em estudo apresentam importantes diferenças em várias vertentes. A título de exemplo, observa-se que enquanto o *campus* UFV-CRP detém uma maior autonomia administrativa, garantida por uma estrutura hierárquica local, legitimamente estabelecida, o UFU-CPM é quase que integralmente dependente da sua sede para a maioria das decisões administrativas.

Essa pluralidade de instrumentos, práticas e estruturas de gestão administrativa entre os *campi* enriquecerão sobremaneira as análises e discussões do estudo, com um latente potencial de culminar na proposição de um modelo de gestão capaz de conciliar as deficiências e maximizar os pontos fortes de ambos.

#### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Renato Pereira. **A centralização administrativa nas universidades públicas brasileiras**: o caso do *campus* Governador Valadares da UFJF. Juiz de Fora: Faculdade de Educação/CAEd, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7871>. Acesso em 30 dez. 2019.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, 2001. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10172-9-janeiro-2001-359024-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 2 jan. 2020.

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

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 125-152.

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

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