



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

REGIONAL CATALÃO

UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ANA PAULA NEIVA SOUSA

**DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PAMPA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA
ESTRUTURA MULTICAMPI**

**CATALÃO-GO
2015**

ANA PAULA NEIVA SOUSA

**DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO PAMPA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ESTRUTURA
MULTICAMPI.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Organizacional. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de Pesquisa: Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade. Orientador: Prof. Dr. Manoel Rodrigues Chaves. Coorientador: Prof. Dr. Júlio Cesar Valandro Soares.

**CATALÃO-GO
2015**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a), sob orientação do Sibi/UFG.

SOUSA, Ana Paula Neiva
DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DO PAMPA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ESTRUTURA
MULTICAMPI. [manuscrito] / Ana Paula Neiva SOUSA. - 2015.
xiii, 132 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Rodrigues Chaves; co-orientador Dr.
Júlio Cesar Valandro Soares.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Regional
Catalão, Catalão, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Organizacional (profissional), Catalão, 2015.
Bibliografia. Anexos.
Inclui tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. universidade multicampi. 2. estrutura organizacional. 3.
administração universitária. I. Chaves, Manoel Rodrigues, orient. II.
Soares, Júlio Cesar Valandro, co-orient. III. Título.

ANA PAULA NEIVA SOUSA

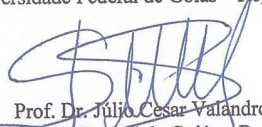
**“DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PAMPA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ESTRUTURA MULTICAMPI”**

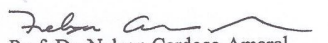
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Organizacional, área de concentração: Gestão Organizacional.

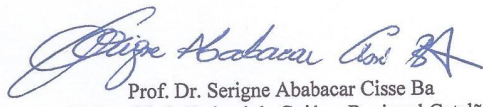
Aprovado em 24 de agosto de 2015.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Manoel Rodrigues Chaves
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão


Prof. Dr. Julio Cesar Valandro Soares
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão


Prof. Dr. Nelson Cardoso Amaral
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão


Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba
Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão

DEDICATÓRIA

A todas e todos os dirigentes de campus fora de sede das instituições de ensino superior público brasileiras, pois, o empenho de vocês na superação das inúmeras dificuldades oriundas da expansão e interiorização promovidas pelo governo federal tem sustentado a democratização do acesso ao ensino superior neste país.

Aos meus amados filhos, João Paulo e Júlia Helena, razões de tudo. Saibam que era a imagem do rostinho de cada um de vocês que me dava força e garra para prosseguir e enfim concretizar este trabalho. Obrigada por terem sido parceiros e compreensivos, mesmo tão jovens. Obrigada por existirem!

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Manoel Rodrigues Chaves, pelas valiosas contribuições para meu aprimoramento profissional, ao longo do tempo que trabalhamos na equipe da Direção da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás e também ao incentivo, apoio e orientações dadas para construção desta dissertação.

Ao Professor Júlio Cesar Valandro Soares, pela amizade e apoio, desde a construção inicial do projeto de pesquisa até as considerações finais, que colaboraram para o aprimoramento desta dissertação.

Aos professores Nelson Cardoso Amaral e Serigne Ababacar Cissé Ba, pela participação nas bancas de qualificação e de defesa, e por todas as sugestões, questionamentos e apontamentos realizados, os quais, muito contribuíram para a concretização desta pesquisa e aprimoramento dessa dissertação.

Ao Professor Henrique Carlos de Oliveira de Castro, pela amizade e apoio ao longo da minha trajetória acadêmica na graduação, e aos incentivos constantes há mais de uma década, para que me dedicasse à pesquisa e que trilhasse o caminho da pós-graduação.

A Universidade Federal de Goiás, em especial, à direção geral da regional catalão, por ter me oportunizado condições de dedicação ao programa de pós-graduação.

E, por fim, mas não menos importante, minha gratidão eterna à minha mãe, Dona Maria Helena, pelo apoio ao longo de todo o percurso, assim como por me ajudar a enfrentar todos os obstáculos que precisaram ser superados; a me ajudar a acreditar quando eu quis desistir. E à minha secretária do lar, Dona Marli, que cuidou dos meus filhos como se fosse uma mãe, e da minha casa com primor, me dando todo o suporte para que eu pudesse me ausentar nas longas jornadas dedicadas ao estudo. Sem vocês, Maria e Marli, teria sido simplesmente impossível!

Muito obrigada a todas e todos que foram ponte no meu caminho rumo à concretização desta importantíssima conquista pessoal e profissional!

RESUMO

A dissertação tem como objetivo, analisar as dimensões organizacionais predominantes no modelo multicampi da Universidade Federal do Pampa e seus 10 *campi* universitários, onde o elemento diferenciador da dispersão físico-territorial se articula numa conformação de dimensões organizacionais desse modelo, diferente das localizadas em um único município. Para alcance da proposta, realizou-se uma pesquisa qualitativa através do estudo de caso único integrado, cujo objeto foi o modelo multicampi de organização universitária. O nível de análise foi organizacional; as técnicas de coleta de dados pautaram-se no levantamento bibliográfico; documentos oficiais e dados estatísticos. Para análise dos dados, empregou-se a análise documental e um modelo de interpretação, articulando proposições teóricas com questões orientadoras do estudo. Estabeleceram-se critérios pautados na fundamentação teórica conceitual e na ponderação com estudos de pesquisas similares. Na análise da estrutura de divisão do trabalho, sobressaiu como característica do modelo estudado, estruturação da universidade, tendo o campus como núcleo operacional da organização, diferente do modelo tradicional, estruturado em unidades acadêmicas. No aspecto da complexidade organizacional do modelo multicampi analisado pelo número de campus, a UNIPAMPA está entre as mais complexas do País, composta por 10 *campi*, enquanto a média das universidades federais é de até 05 *campi*. A dispersão espacial é característica presente, com distâncias significativas entre os *campi* e a reitoria (142 até 448 km). A diferenciação vertical da estrutura através da hierarquia universitária indicou composição da cúpula pelos cargos: reitor, vice-reitor, pró-reitores e diretores de *campi*, e coordenadores acadêmicos e administrativos de campus. Quanto à diferenciação horizontal da estrutura, existe normatização para todos os *campi* da UNIPAMPA. Os mecanismos de integração atuantes para conformar o caráter orgânico do modelo multicampi mostraram-se frágeis. A descentralização do poder nos órgãos de deliberação superior caracterizou-se pela representatividade dos *campi* universitários, não de unidades acadêmicas, conforme modelos tradicionais. Constatou-se que existem dimensões organizacionais do modelo multicampi que o distinguem de modelos tradicionais, que ainda trás características de modelos estruturados conforme indicações da reforma universitária de 1968, indício da necessidade de mais estudos do modelo predominante e pouco explorado nos estudos sobre administração universitária brasileira.

Palavras-Chave: universidade multicampi; estrutura organizacional; administração universitária.

ABSTRACT

This essay aims to examine the prevailing organizational dimensions in multicampus model of the Federal University of Pampa and its 10 campuses demonstrating that the The dissertation aims to analyze the prevailing organizational dimensions in multicampi model of the Federal University of Pampa and its 10 campuses, where the differentiating element of physical and territorial dispersion is articulated in shaping organizational dimensions of this model, unlike located in a single County. To scope of the proposal, a qualitative research was conducted by studying integrated single case, whose purpose was the multicampi model of university organization. The analysis was organizational level; the data collected techniques guided in the literature; official documents and statistical data. For data analysis, we used the documentary analysis and interpretation model, combining theoretical propositions with guiding questions of the study. They set up criteria guided the conceptual theoretical basis and weighted with similar research studies. In the analysis of the work breakdown structure, it stood out as characteristic of the studied model, structuring the university, and the campus as the operating core of the organization, different from the traditional model, structured in academic units. In the aspect of the organizational complexity of multicampi model analyzed by the campus number, UNIPAMPA is among the most complex in the country, consisting of 10 campuses, while the average of federal universities is up to 05 campuses. The spatial dispersion characteristic is present, with significant distances between campuses and the rectory; 142 to 448 km. The vertical differentiation of the structure through the university hierarchy indicated by the composition of the dome positions: rector, vice rector, pro-rectors and directors campuses, and academic and administrative coordinators campus. The differentiation of the horizontal structure, there standardization for all UNIPAMPA campuses. The integration mechanisms acting to conform the organic character of multicampi model proved to be fragile. Decentralization of power in top decision-making bodies is characterized by the representation of college campuses, not academic units, as traditional models. It was found that there are organizational dimensions of multicampi model that distinguish it from traditional models, still behind features of structured models as indications of the 1968 university reform, evidence of the need for further study of the predominant model and little explored in studies of Brazilian university administration .

Keywords: multicampus university; structure organizational; management of university.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO	25
1.1 AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E OS CONCEITOS BASILARES PARA O ESTUDO DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES	25
1.2 OS ESTUDOS SOBRE A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	40
1.3 OS ESTUDOS SOBRE O MODELO MULTICAMPI DE UNIVERSIDADE E OS <i>CAMPI</i> UNIVERSITÁRIOS.....	50
CAPÍTULO II – O MÉTODO DA PESQUISA	68
2.1 AS CARACTERÍSTICAS GERAIS	68
2.2 A ESTRATÉGIA DA PESQUISA: O ESTUDO DE CASO ÚNICO INTEGRADO	70
2.2.1 OS CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DE ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	71
2.2.2 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA COLETA DE DADOS	75
2.2.3 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	77
CAPÍTULO III – ANÁLISE DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA ESTRUTURA MULTICAMPI DA UNIPAMPA	82
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA UNIDADE DE ANÁLISE: A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA E SEUS DEZ <i>CAMPI</i> UNIVERSITÁRIOS	82
3.2 A ESTRUTURA DE DIVISÃO DO TRABALHO NA UNIPAMPA: ANÁLISE DAS PARTES-CHAVE	86
3.3 A COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISES DO FATOR TAMANHO; DA DISPERSÃO ESPACIAL E DAS DIFERENCIAÇÕES (VERTICAL E HORIZONTAL)	97
3.3.1 O FATOR TAMANHO	97
3.3.2 DISPERSÃO ESPACIAL.....	100
3.3.3 AS DIFERENCIAÇÕES VERTICAL E HORIZONTAL.....	101
3.4 OS MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO	109
3.5 A DISTRIBUIÇÃO DO PODER DECISÓRIO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISE DA DESCENTRALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL	110

CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
REFERÊNCIAS	128
ANEXO A - CARTA CONVITE DO I ENCONTRO DE DIRIGENTES DE <i>CAMPI</i>	141
ANEXO B – PROGRAMAÇÃO OFICIAL DO I ENCONTRO DE DIRIGENTES DE <i>CAMPI</i>	142
ANEXO C - CARTA DE CATALÃO	143

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: As cinco partes chaves da organização (Mintzberg, 2006)	28
Figura 02: Quadro-Organograma de Rudolph Atcon	44
Figura 03: Modelos das estruturas administrativas das universidades segundo a reforma de 1968.....	45
Figura 04: Modelos das estruturas administrativas das universidades após a LDD/96.....	46
Figura 05: O fluxo decisório no âmbito do CONSU (Pimenta, 2007).....	63
Figura 06: O fluxo decisório da UNEB (Pimenta, 2007).....	63
Figura 07: Localização da UNIPAMPA no Rio Grande do Sul.....	100
Figura 08: Hierarquia dos principais cargos da UNIPAMPA.....	102
Figura 09: Organograma do campus de Alegrete	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: As cinco partes das organizações universitárias segundo a teoria de Mintzberg (2006), e segundo estudo de Freitas.....	29
Quadro 02: Tipos de estruturas organizacionais adotadas por universidades	31
Quadro 03: Delineamento dos órgãos colegiados da UNOESC	57
Quadro 04: Caracterização da Pesquisa	69
Quadro 05: As universidades federais que se autodenominam multicampi.....	72
Quadro 06: A representação dos <i>campi</i> no conselho superior universitário	74
Quadro 07: Modelo de análise dos dados da pesquisa (objetivo específico 01)	78
Quadro 08: Modelo de análise dos dados da pesquisa (objetivo específico 02)	78
Quadro 09: Modelo de análise dos dados da pesquisa (objetivo específico 03)	79
Quadro 10: Modelo de análise dos dados da pesquisa (objetivo específico 04)	79
Quadro 11: Modelo de análise dos dados da pesquisa (objetivo geral)	80
Quadro 12: As cinco partes chaves da UNIPAMPA, segundo modelo de Mintzberg (2006) .	86
Quadro 13: O campus universitário na definição estatutária de oito universidades federais brasileiras.....	91
Quadro 14: A cúpula estratégica dos <i>campi</i> da UNIPAMPA segundo modelo de Mintzberg (2006).....	92
Quadro 15: A Linha intermediária dos <i>campi</i> da UNIPAMPA, segundo modelo de Mintzberg (2006)	93
Quadro 16: O núcleo operacional dos <i>campi</i> da UNIPAMPA, segundo modelo de Mintzberg (2006)	94
Quadro 17: A tecnoestrutura dos <i>campi</i> da UNIPAMPA, segundo modelo de Mintzberg (2006)	96
Quadro 18: A assessoria de apoio dos <i>campi</i> da UNIPAMPA, segundo modelo de Mintzberg (2006)	96
Quadro 19: O fator tamanho das universidades federais brasileiras em relação à quantidade de <i>campi</i> fora de sede.....	98
Quadro 20: As pró-reitorias da UNIPAMPA: competências e localização	110
Quadro 21: Delineamento dos órgãos de deliberação superior da UNIPAMPA	113
Quadro 22: Delineamento dos órgãos de deliberação setorial da UNIPAMPA.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Expansão da rede federal de universidades federais brasileiras.....	16
Tabela 02: Evolução do quadro de servidores docentes da UNIPAMPA (2008 até 2013)	84
Tabela 03: Evolução do quadro de servidores técnico-administrativos da UNIPAMPA (2008 até 2013)	84
Tabela 04: Área física dos campi da UNIPAMPA.....	84
Tabela 05: Recursos do REUNI e da Matriz OCC da UNIPAMPA	85
Tabela 06: Cursos ofertados e alunos matriculados na UNIPAMPA.....	99
Tabela 07: Relação dos <i>campi</i> da UNIPAMPA classificados pelo fator tamanho.....	99
Tabela 08: Distância em km dos <i>campi</i> da UNIPAMPA até a sede da reitoria	100
Tabela 09: Os cargos da hierarquia da UNIPAMPA e gratificações.....	101
Tabela 10: Distribuição percentual de participantes no conselho superior da UNIPAMPA .	115

¹Essa dissertação segue as normas estabelecidas pela American Psychological Association (APA) no que tange às citações, referências, bem como diretrizes sobre as regras para a redação do trabalho, estabelecidas conforme resolução CPG/PPGGO/N.º 02/2014.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação situa-se na linha de pesquisa em indivíduo, organização, trabalho e sociedade do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás. O estudo tem como tema de investigação o modelo multicampi de universidade federal brasileira e suas dimensões organizacionais com ênfase nas partes que conformam a estrutura organizacional. O processo de expansão e interiorização² da oferta de ensino superior, implantado no país ao longo da última década pelo Governo Federal, instituiu um novo contexto organizacional em que os *campi* universitários implantados, desenham uma realidade complexa e heterogênea, com reflexos no processo de estruturação e funcionamento das organizações universitárias federais públicas.

O ensino superior público brasileiro, até o ano de 2003, era conformado pelo modelo unicampus de universidade, ou seja, aquele em que toda a estrutura acadêmica e administrativa concentrava-se em um único município, geralmente nas capitais e regiões metropolitanas, podendo contar com prédios e estruturas físicas, dispersas pelo perímetro urbano conforme indicamos estudos de Fávero (2006). Tal conformação é considerada fruto do processo de formação das primeiras universidades brasileiras que, em sua maioria, se deu pela junção de escolas superiores. A criação de campus em localidades distintas daquelas em que a universidade federal surge, demorou a acontecer. A política de interiorização do ensino superior tem seus primeiros registros no final da década de 60, e a prática de extensão, somente na década de 80, enquanto prática efetiva de descentralização das atividades universitárias (Cunha, 1996; Fávero, 2006 e Romanelli, 1984).

As origens históricas do modelo universitário brasileiro, delineado pela junção de escolas superiores dispersas pelo perímetro urbano, se transforma com a adoção das diretrizes implantadas no período da reforma de 1968 (Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968). A configuração da universidade passa a priorizar a constituição em locais

² O plano nacional de educação PNE (2001/2010, Lei n.º 10.172 de 09.01.2001) fixou metas que buscavam a ampliação do número de estudantes atendidos em todos os níveis de educação superior, nesse contexto, foram estabelecidos, nos últimos dez anos, os programas de expansão do ensino superior federal. A primeira fase foi denominada de EXPANSÃO I e compreendeu o período de 2003 até 2007. A meta principal era interiorizar o ensino superior público federal. Em 2007 foi instituído o Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais (REUNI) pelo Decreto N. 6.096/2007 com o objetivo de propiciar condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior, pela possibilidade de criação de novos *campi* no interior do país. (Fonte: Relatório do Ministério da Educação, 2012).

específicos, concentrando a estrutura de oferta das atividades universitárias no formato de campus universitário. Dentre as diretrizes da reforma universitária de 1968, estava a que estabelecia que, para fim de evitar a duplicação de meios para os mesmos fins, se preconizava a implantação do campus enquanto *lócus* da estrutura universitária, de preferência nas periferias urbanas. Uma adaptação do modelo norte-americano e suas cidades universitárias, conforme apontam os estudos de Buarque (1994), Cunha (1998); Fialho (2000) e Fávero (2006).

Os registros históricos também apontam a implantação dos *campi* enquanto *lócus* de prática da extensão universitária e de estágio para os alunos de graduação, tendo como característica predominante a descontinuidade das ações e atividades, as quais eram realizadas em períodos de férias dos docentes e alunos. O estudo de Mendes, Trevizan e Cunha (1978) sobre o campus avançado como extensão universitária, indica que este surgiu em 1969, enquanto um terceiro programa do Projeto Rondon, e foi o único considerado pelo Ministério da Educação e Cultura como sendo prática de extensão universitária e ainda eram definidos como *campi* avançados, o que significava que esses eram extensão das universidades em regiões menos desenvolvidas do país e consideradas pelo governo federal como pólos de desenvolvimento.

A realidade em 2015 é notoriamente distinta daquela relatada anteriormente, tendo em vista a implantação dos programas de expansão e interiorização da oferta de ensino superior público; os *campi* assumem uma estrutura e funcionamento diferenciados em relação à história até então registrada nos estudos sobre a universidade brasileira. Após décadas de existência na condição de campus avançados de atividades sazonais, ou de funcionamento como unidades descentralizadas de oferta de ensino de graduação, assumiram nos últimos anos um papel estratégico na política de democratização do acesso ao ensino superior e do desenvolvimento social e econômico das regiões em que se localizam.

Os dados do Ministério da Educação disponibilizados no sítio eletrônico (<http://painel.mec.gov.br/>) registram a criação de 18 novas universidades federais. Em 2003 eram quarenta e cinco (45) e, ao final de 2014, sessenta e três (63). Porém, o crescimento inigualável se deu no processo de implantação de novos *campi* no interior do País. Ao final de 2014, chega-se a trezentos e vinte e um (321) *campi*, e duzentos e setenta e cinco (275) municípios atendidos conforme tabela 01. Tais mudanças desenham um novo cenário no âmbito do ensino superior brasileiro, com o investimento na interiorização da oferta por meio da implantação de estruturas permanentes.

Tabela 01: Expansão da Rede Federal de Universidades.

ANO	2003	2013	2014
Universidades	45	59	63
Campus/Unidades	148	274	321
Municípios Atendidos	114	230	275

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de dados da Secretaria de Ensino Superior/MEC (2012).

O sistema federal de ensino superior brasileiro caracteriza-se atualmente pela dispersão geográfica. Houve um deslocamento do eixo entre “capitais e regiões metropolitanas” para os municípios de pequeno e médio porte do interior do País. Com isto, o termo “universidade multicampi” passou a ser amplamente utilizado no meio acadêmico como referência às universidades que possuem pelo menos um campus localizado fora do município onde está situada a sede (localização da reitoria). No entanto, apesar do termo “multicampi” ter se popularizado, na última década, este é utilizado no meio universitário para representar realidades bastante heterogêneas. Desta forma, o presente estudo adota a concepção segundo a qual:

A universidade multicampi pode ser entendida como a matriz de um tipo de instituição universitária composta por muitos *campi*, propiciando a desconcentração administrativa e a dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais, sendo vários *campi* localizados em diferentes municípios (Fialho, 2005, p.49).

Apesar de estudiosos como Leite (2006) e Sguissardi (2006) apontarem a abrangência e as dificuldades operacionais de se estabelecer critérios consensuais na delimitação de características determinantes sobre os modelos clássicos de universidade, ao longo da história, desde seu surgimento aos dias atuais, observa-se ainda as respectivas influências sobre o “modelo brasileiro” frente à diversidade contemporânea. E ainda, apesar de destacarem que, mediante a quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) existentes, e o número de possíveis tipos e modelos, a classificação seria complexa. Assim, para esse estudo, optou-se por adotar a perspectiva de Franco (2009) de que existem modelos de universidade identificáveis e, dentre estes, alguns são predominantes no País.

Em relação aos modelos de universidade no Brasil, Franco (2009) identificou o modelo multicampi como categoria de modelo institucional de universidade predominante no cenário brasileiro, após a criação das novas universidades e expansão das existentes, o que se configura como fruto de uma política pública de democratização do acesso ao

ensino superior público. Alinhada a esta perspectiva, adotou-se a categorização realizada por Fialho (2000) e Franco (2009) do modelo multicampi de universidade federal pública enquanto objeto de estudo desta pesquisa. Em especial, nas dimensões organizacionais da estrutura de funcionamento, as quais permanecem escassamente analisadas e registradas em publicações científicas na área de administração universitária.

A motivação inicial de realização de uma pesquisa sobre o modelo multicampi de universidade está intrinsecamente relacionada à minha experiência profissional de desempenho de atividades no cargo de chefia do setor de planejamento e gestão do campus Catalão da Universidade Federal de Goiás. Sendo este um dos maiores do país que, ao longo dos últimos anos, vivenciou um amplo processo de expansão e consolidação de suas atividades iniciadas em 1982 enquanto um campus avançado e que durante décadas esteve estagnado na oferta de apenas sete cursos de graduação. O que me permitiu acompanhar diariamente as consequências da adesão da universidade aos programas de expansão e reestruturação e das intensas mudanças que aconteceram desde então na realidade institucional.

Um dos fatores determinantes no modelo instituído de desconcentração geográfica, conforme experiência prática vivenciada é a de que a dimensão físico-territorial acarreta impacto direto no funcionamento da administração universitária. Uma universidade que possua *campi* localizados em vários municípios apresenta um “*modus operandi*” diferenciado em relação àquelas que se conformam no modelo tradicional em que toda a estrutura de funcionamento localiza-se em um único município. Tal distinção:

Têm efeitos diretos no desenvolvimento das atividades e projetos, tendo em vista que estas dimensões incidem sobre a estrutura e, por consequência, sobre a gestão de forma distinta daquela universidade que possui instalações físicas em apenas um local (Pimenta, 2007, p.75).

A Universidade Federal de Goiás, a partir das mudanças vivenciadas e da intensa expansão dos *campi*, iniciou no ano de 2011 um processo de atualização estatutária, bem como do regimento geral, a fim de adequar a estrutura de poder decisório e a configuração da estrutura acadêmica ao novo cenário instalado, o qual findou em 2014. A participação direta neste processo, atuando em grupos de trabalho e comissões instaladas com este objetivo, proporcionou-me uma experiência mais aprofundada sobre a estrutura e funcionamento da organização universitária e, em especial, do modelo multicampi. Assim,

percebi as lacunas de produção científica sobre esta temática, e as dificuldades de encontrar referências atualizadas que detalhassem as características do modelo.

O cenário político também foi vivenciado no campus Catalão da Universidade Federal de Goiás em dezembro de 2011, com a realização do I Encontro Nacional de Dirigentes de Campus da Rede Federal de Ensino Superior (consultar os anexos A e B), tendo como tema principal a troca de experiências na gestão, inserção regional, possibilidade de instituição de um fórum permanente de debates e mobilização destes gestores. Estiveram presentes quarenta e dois diretores-gerais de *campi*, representando vinte e cinco universidades federais. Um ponto comum pautado nos debates pelos gestores foi à insatisfação com as condições disponibilizadas para o funcionamento e as dificuldades cotidianas com a gestão acadêmica e administrativa dos *campi*. Do ponto de vista da realidade interna da universidade, os participantes apontavam as dificuldades oriundas da extrema centralização e vinculação destes aos *campi* sede e a reitoria.

Um registro histórico deste ato inicial de congregação dos gestores foi intitulado como Carta de Catalão (consultar o anexo C). A análise da carta indica que, em síntese, esta clamava para uma colocação dos *campi* universitários com um eixo central da configuração atual do sistema de ensino superior público brasileiro, para além da tradicional estruturação em torno das unidades acadêmicas (centros, faculdades, escolas, departamentos) e de uma redistribuição de poder na estrutura universitária, com a reivindicação que os gestores federais do sistema e os das universidades promovessem um debate aprofundando sobre o que atualmente o campus fora da sede representa no modelo universitário, que se configura em torno da interiorização e regionalização.

Os *Campi* da rede federal de ensino superior ganham visibilidade nessa nova configuração do sistema. Protagonizam situações diversas e adversas no vasto território brasileiro em consonância com suas respectivas singularidades, seja sob o conceito de campus de extensão sendo: alguns identificados administrativamente como órgãos suplementares; outros organizados estatutariamente como unidades de ensino; outros com relativa autonomia administrativa e orçamentária, ou outros formatos. O que todos têm em comum é a **centralidade acadêmica vinculada à sede**. Do ponto de vista de suas constituições históricas, **os *campi* possuem peculiaridades** (Carta de Catalão, p.01 – **grifos da autora**).

O contato com os dirigentes de *campi* que participaram do evento citado anteriormente, e as questões pautadas na carta de Catalão, vão de encontro com as teorizações sobre o modelo de universidade multicampi. Há mais de uma década, a necessidade de abordar com rigor um termo que não pode ser reduzido aos parâmetros

físicos que determinam a quantidade de campus já surgiu em estudo sobre as especificidades do modelo. Em que se destacava que *o campus é o elemento de maior complexidade fenomênica e conceitual entre todas as demais categorias tratadas, é a referência que permite ressignificar a expressão universidade multicampi* (Fialho, 2000, p.347). O cenário brasileiro, transformado ao longo da última década, indica que a compreensão aprofundada deste modelo de universidade, bem como sobre o ente campus universitário é um caminho em construção de investigação, e pertinente ao momento vivido.

Em se considerando a instituição universitária, de forma geral, pode-se afirmar que a literatura é muito vasta. Mas ao realizar um recorte para o campo da administração universitária e da teorização no campo organizacional, pode-se identificar que a produção ainda encontra-se em fase de formação; vivencia o processo de construção de forma incremental por ações, iniciativas, reflexão e aprendizagem de seus praticantes, e demanda a construção de uma teorização adequada às inúmeras especificidades, e não uma simples reprodução das teorias administrativas desenvolvidas para outros tipos de organização, tal qual tem defendido expoentes do campo dos estudos sobre estrutura e funcionamento das universidades:

As universidades em decorrência de sua complexidade organizacional com ambigüidade de objetivos, estrutura decisória colegiada, pluralidade de interesses e a natureza do processo educacional sejam analisadas a partir de uma teorização adequada as especificidades e não apenas numa aplicação pura da teoria administrativa e modelos gerenciais empresariais (Meyer, 2014, p.02).

Um dos estudos relevantes no campo das teorias organizacionais adequadas a realidade das organizações universitárias foi o de Hardy e Fachin (2000), desenvolvido sobre as estratégias e modelos organizacionais de seis grandes universidades brasileiras. Naquele momento, já apontavam a produção nacional de estudos com um enfoque no campo das teorias organizacionais, na perspectiva de que a administração universitária ainda era escassa e com predomínio das referências aos autores anglo-saxões. Recentemente Ribeiro (2011), em estudo sobre a trajetória institucional da Universidade Federal da Bahia, relata não ter identificado estudos empíricos analíticos sobre universidades brasileiras, nem tão pouco sobre novas arquiteturas organizacionais, em função da desconcentração geográfica que, atualmente, caracteriza a maioria das instituições de oferta de ensino superior público no Brasil.

O processo de levantamento bibliográfico, para além da escassez de produções no campo da administração universitária, também indicou que estudos sobre a estrutura e funcionamento das universidades datam das décadas de 70, 80 e 90. Por exemplo: Ribeiro (1977); Meyer (1988); Vahl (1991); Cunha (1999), dentre outros. Período este em que o cenário era distinto do atual, em que a oferta de ensino está desconcentrada geograficamente, com criação de novas estruturas localizadas no interior do país e de caráter permanente, não mais como *lócus* de práticas extensionistas. Também, não foi localizado estudo que abordasse as dimensões organizacionais das universidades federais que adotam o modelo multicampi, nem tão pouco que analisasse a estrutura dos *campi* universitários com ênfase em suas especificidades, em relação à estrutura geral da universidade.

No que se refere à produção nacional identificada, uma das pioneiras nos estudos sobre o modelo multicampi foi de Fialho (2000), onde, há mais de uma década, apontava que inúmeras questões permaneciam em aberto nas abordagens sobre este tipo de instituição universitária, em especial, sobre as especificidades da estrutura organizacional e os possíveis reflexos nas práticas de gestão universitária. E dentre as questões propostas em sua tese para subsidiar a realização de trabalhos futuros, pontuou que *a partir da estrutura organizacional e da dispersão físico-territorial da universidade multicampi é possível identificar propriedades que lhe dizem respeito diretamente e não a outro tipo de universidade?* (Fialho, 2000, p.321). As dimensões organizacionais do modelo foram pautadas como necessárias de estudos que as analisassem.

Mais recentemente, também indicando a necessidade de se explorar os aspectos relacionados às questões organizacionais e administrativas do modelo predominante no cenário do ensino superior público brasileiro, tem-se as indicações de Franco, Morosini, Oliven, Deus e Ribeiro (2010, p.133), segundo as quais:

Atesta-se a reestruturação de modelos e arquiteturas acadêmicas implantadas com as políticas de afirmação e expansão (REUNI) em várias instituições, **porém percebe-se que tais reestruturações convivem com a continuidade de estruturas acadêmicas e organizacionais tradicionais já existentes.** Percebe-se uma ênfase maior na reestruturação curricular **do que na reestruturação organizacional-administrativa** (grifos da autora).

Em relação aos estudos do campo da educação superior que tem analisado a expansão da oferta do ensino superior, surgem perspectivas que problematizam a necessidade de estudos que aprofundem o modelo de universidade que *venha a*

corresponder às atuais exigências do desenvolvimento democrático de nosso país, adequadas a natureza e a forma da atual expansão da educação superior no Brasil (Fávero & Sguissardi, 2012, p.83). Nesta linha de raciocínio, entende-se que a estrutura multicampi é atualmente um elemento conformador do modelo organizacional da maioria das universidades federais, bem como que, aprofundar os estudos sobre estas, é uma das estratégias para que se realizem reestruturações organizacionais-administrativas, em consonância com a realidade atual do cenário brasileiro em que os *campi* são um elemento fundamental e estruturante do sistema.

Em âmbito internacional, encontra-se estudos de pesquisadores sobre o modelo multicampi em seus aspectos estruturais, com o objetivo de identificar melhores práticas de gestão e funcionamento dos sistemas de oferta e ensino, tais quais as pesquisas de: Kavanagh e Taysom (1999); Paul e Lodwijks (2003); Lanmin (2013); Wu e Wu (2013) e Dhliwayo (2014). Nesses trabalhos, os autores dialogam com os teóricos do campo organizacional e, apesar de reconhecerem as especificidades da universidade em relação a outros tipos de organização, entendem que a produção de autores no campo das teorias administrativas pode contribuir para a análise das estruturas, assim como levantar elementos que permitam aos gestores implementar práticas condizentes com as demandas vivenciadas e também elaborar normatizações, programas e projetos, em consonância com as características específicas deste modelo organizacional.

Considerando para além dos aportes teóricos que nos indicam a pertinência e relevância do estudo ora proposto, do ponto de vista de contribuições para as questões práticas, tal qual se espera de um programa de mestrado profissional, convém novamente ressaltar o momento vivenciado pelo sistema de ensino superior público brasileiro, formado não só pelas universidades federais, mas também pelas estaduais e Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs), predominantemente, de configuração multicampi, e localizados em vários municípios de norte a sul do país. Chega-se a centenas de estruturas implementadas nos últimos dez anos, as quais se configuram numa complexidade organizacional que se constitui em um desafio permanente para a melhoria de práticas de gestão universitária adequadas ao perfil da organização, configurada em formato desconcentrado geograficamente.

Por último, convém ressaltar que, historicamente, no processo de criação e estruturação das universidades brasileiras, observa-se a ênfase dada à configuração em torno de cátedras, depois aos departamentos flexibilizados com a ampliação para um universo de unidades acadêmicas. Estas instâncias foram os grandes eixos das discussões

sobre a estrutura e o funcionamento da universidade no Brasil (Fernandes, 1979; Fávero, 1991 e 2006 e Neves, 2002). O campus universitário ficou relegado a sua dimensão de *locus* físico (Cunha, 1998). Hoje, a questão da distribuição do poder, da alocação de tomada de decisão, da distribuição de recursos entre os *campi* do interior e o campus sede, aponta para a necessidade prática e imediata de se rediscutir os formatos, sob os quais, os estatutos, regimentos e todo arcabouço normativo da estrutura universitária se materializa.

Em consonância com as justificativas pontuadas, entende-se que produzir referenciais analíticos amparados nas teorias organizacionais que apresentem dados atualizados de estruturas em funcionamento podem gerar informações qualificadas e contribuir para implantação de modelos mais condizentes com as necessidades reais da administração universitária atual, tanto para as universidades consolidadas quanto para as criadas no formato multicampi.

Neste intuito, essa pesquisa se concentra em aprofundar características relativas às dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa, a qual já nasceu multicampi, composta por dez *campi* dispersos pelo estado do Rio Grande do Sul, escolhida como caso de estudo após um processo prévio de identificação de elementos que permitissem explorar as especificidades de funcionamento do modelo.

Baseando-se nas considerações realizadas sobre o atual contexto do ensino superior no Brasil e as teorias existentes sobre a temática, foi formulada como questão-problema dessa pesquisa: Como se estrutura em relação às dimensões organizacionais uma universidade federal brasileira de modelo multicampi? E, como objetivo principal deste estudo, foi estabelecido: o de contribuir para a identificação de características específicas de um modelo de universidade multicampi, visando demonstrar que o elemento diferenciado da dispersão físico-territorial se articula numa conformação de dimensões organizacionais próprias deste, e não de outros modelos. E escolhemos como caso a ser analisado o da Universidade Federal do Pampa³.

O alcance do objetivo principal desta dissertação envolve o percurso das etapas a serem executadas ao longo da pesquisa, cada qual, relacionada, por sua vez, aos objetivos específicos necessários para alcance da intenção maior. Assim, se relacionou:

- Objetivo Específico 01: caracterizar a divisão do trabalho através das cinco partes-chaves da organização (cúpula estratégica, linha intermediária; tecnoestrutura;

³ Os critérios adotados para escolha da UNIPAMPA como modelo de referências são detalhados no capítulo da metodologia.

assessoria de apoio e núcleo operacional) de um caso de modelo multicampi de universidade federal brasileira;

- Objetivo Específico 02: caracterizar a complexidade organizacional de um caso de modelo multicampi de universidade federal brasileira (fator tamanho, dispersão espacial e diferenciação vertical e horizontal);
- Objetivo Específico 03: caracterizar os mecanismos de integração (reitoria x campus e intercampus) presentes em um caso de modelo multicampi de universidade federal brasileira;
- Objetivo Específico 04: caracterizar como o poder de decisão se apresenta na estrutura de um caso de modelo multicampi de universidade federal brasileira pelas dimensões da descentralização vertical e horizontal.

Esta dissertação foi estruturada em quatro partes principais, além da introdução. A primeira delas trás o referencial teórico onde são apresentados os principais achados da revisão da literatura. A técnica utilizada no processo de levantamento bibliográfico e na análise das referências pautou-se pelas indicações de Creswell (2010). Tal perspectiva possibilitou a construção de um modelo de análise dos dados que considerou os estudiosos que antecederam o presente trabalho com pesquisas correlacionadas ao tema.

Na sequência, salienta-se a parte em que é descrito o método da pesquisa e seus fundamentos, seguidos nas etapas de realização do estudo, sendo o estudo de caso único integrado à estratégia escolhida, com uma ênfase na abordagem descritiva e interpretativa dos achados, alinhando-se a tradição da pesquisa qualitativa no campo dos estudos organizacionais. Assim, discorreu-se de forma detalhada os critérios adotados até se chegar à escolha da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e seus dez *campi* como objeto de estudo.

A terceira parte trata da apresentação descritiva dos achados relativos à estrutura multicampi da UNIPAMPA e os *campi* seguindo os elementos conformadores das dimensões organizacionais, estabelecidos com amparo nas teorias citadas no referencial teórico e em correlação com as questões norteadoras, as quais foram explicitadas no discorrer sobre o método da pesquisa.

Os achados são cotejados com outros estudos que antecederam estratégia pela qual se realizou a discussão, mas, também, gerou contribuições específicas sem necessariamente contar com outro estudo, com o qual comparar os achados no sentido que o tema em estudo é ainda um campo em construção.

E, por fim, na quarta e última parte, encontram-se as considerações finais, em que se avalia o alcance dos objetivos propostos e se apontam as limitações da pesquisa, bem como sugestões de indicações para realização de estudos futuros que deem continuidade a temática.

CAPÍTULO I - O REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as linhas teóricas adotadas e quais foram os principais autores, bem como respectivos estudos nos quais se pautou a construção teórico-analítica da presente dissertação. Considerando que o recorte temático no estudo do modelo multicampi de universidade utiliza um referencial analítico focado nas dimensões organizacionais da estrutura, num primeiro momento, serão abordados conceitos basilares e expoentes do campo das teorias organizacionais, articulando autores clássicos com os estudiosos brasileiros.

Dado o embasamento no campo macro das teorias que fundamentam a análise a ser empreendida, volta-se aos estudos sobre a estrutura e funcionamento das organizações universitárias, perfazendo um percurso histórico sobre o processo de formação das universidades, os marcos regulatórios, a conformação das estruturas etc. Nesta parte, em que a ênfase na estrutura da universidade brasileira é focada, busca-se compor um mosaico coerente de autores do campo dos estudos da área da educação, bem como de autores do campo dos estudos organizacionais.

Por fim, discute-se o campus universitário a partir do pressuposto inerente a todo este estudo de que não há modelo de universidade multicampi sem uma centralidade orgânica do ente campus no modelo. Nesse contexto, há de se mencionar a real necessidade de se abordar com rigor um termo que não pode ser reduzido ou ignorado quanto aos parâmetros físicos que determinam a quantidade de campus, pois: *o campus é o elemento de maior complexidade fenomênica e conceitual entre todas as demais categorias tratadas, é a referência que permite ressignificar a expressão universidade multicampi* (Fialho, 2000, p.347).

1.1 AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E OS CONCEITOS BASILARES PARA O ESTUDO DA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

No campo dos estudos organizacionais, salienta-se que os pioneiros da análise sociológica da vida organizacional foram Blau e Scott (1970) vinculam a modernidade ao fato do homem estar dentro de organizações formais e complexas. Assim, analisaram a natureza e os tipos de organizações, os vários aspectos da estrutura interna destas e, em especial, as relações hierárquicas e os mecanismos de controle impessoal existentes. Não

obstante, distinguiram organizações formais de organizações sociais, estas, correspondendo à *maneira nas quais a conduta humana se organiza socialmente, isto é, as regularidades observadas no comportamento de pessoas* (Blau & Scott, 1970. p.13).

Nesse contexto, a definição que estabeleceram para organizações formais, se encontra centrada na concepção weberiana sobre autoridade legal; aquela que é legitimada pela crença na supremacia da lei. Neste sentido, afirmaram que *todas as organizações formais: governo, fábricas, exército, órgãos de bem estar social, são exemplos de estruturas de autoridade legal* (Blau & Scott, 1970 p.45). Logo, pode-se perceber que se configuram como características determinantes da organização formal na teoria desenvolvida por estes autores, as normas formalmente estabelecidas, assim como a obediência a regras e não a liderança carismática, ou seja, a princípios impessoais para alcance de finalidades específicas.

Outro estudioso do tema foi Etzioni (1976, p.11), que entende as organizações como *unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos*. As corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas, as prisões etc., seriam exemplos de organizações, ao contrário de tribos, grupos étnicos, classes sociais, família, grupo de amigos etc., e teriam três características determinantes: i) a divisão do trabalho; ii) a presença de um ou mais centros de poder que exercem a autoridade formal e a iii) substituição de pessoal. Outro fator relevante é que, em seus estudos, priorizou a análise da estrutura da organização, tendo em vista que haveria mais pesquisas disponíveis sobre o tema, assim como pelo fato das principais *escolas de análise de organização fixarem seus interesses nos aspectos estruturais da organização* (Etzioni, 1976, p.10).

Uma terceira definição também alinhada ao paradigma dos estudos weberianos é a de Motta e Pereira (1988, p.21) que a definem enquanto sinônimo de burocracia, ao mencionar que *é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados*. Não obstante, esses autores apontam que a grande maioria das características da burocracia do tipo ideal preconizadas por Weber, encontram-se presentes nas organizações até os dias de hoje, e a síntese destas seria: i) *autoridade legal emanada de normas formalizadas*; ii) *a especialização das funções com recrutamento por critérios técnicos e qualificações*; iii) *hierarquia dos postos relacionada aos níveis de autoridade* (Weber, 1974, p.138-140).

Hall (2004, p.33), ao tratar das dimensões burocráticas das organizações enquanto atributos presentes em diferentes gradações nas organizações reais e não no estado puro do

tipo ideal weberiano, as sintetiza em: *divisão do trabalho; hierarquia de autoridade, normas extensivas; separação entre administração e propriedade; salário e promoções baseados na competência técnica.*

Hall (2004, p.47), tal qual Thompson (1976) e Ramos (1983) apontou *a estrutura como um dos componentes principais e primordiais de uma organização, pois, ela representa o cenário pelo qual o poder toma sua forma, as decisões são efetivadas e as atividades realizadas.* O estudo de Seiffert e Costa (2008, p. 29) apontou que as definições para o termo não são uniformes, mas identificaram que *a divisão do trabalho e a hierarquização, com sua respectiva distribuição de autoridade eram aspectos comuns em autores analisados que publicaram trabalhos clássicos sobre a temática.*

Nessa perspectiva, salienta-se que Mintzberg (2006, p.12) identifica a estrutura de uma organização enquanto a *soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e depois como a coordenação é realizada entre essas tarefas, tendo a hierarquia de forma implícita, como parte integrante da forma de como as organizações coordena a divisão do trabalho.*

Pimenta (2007), em estudo sobre o processo decisório de uma universidade federal multicampi, abordou acerca da análise da estrutura universitária e compreensão da divisão do trabalho existente, a partir da identificação dos inter-relacionamentos entre as diferentes partes a teorização de Mintzberg (2006) da organização em cinco partes era consistente e pertinente. Anteriormente, salienta-se que Freitas (2004) realizou estudo sobre três universidades federais públicas, e analisou a estrutura da divisão do trabalho, também, se utilizando do referencial deste autor. Para quem dentre os vários elementos da estrutura que devem ser arquitetados, dois seriam os basilares: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a forma como estas tarefas são coordenadas. A partir deste pressuposto teórico, ele dividiu a organização em cinco partes principais: núcleo operacional; cúpula estratégica; linha intermediária; tecnoestrutura e assessoria de apoio; colocando na base da organização as pessoas que são responsáveis por executar o trabalho fim seja relacionado a processos de produção de bens (linha de produção de uma fábrica) e ou oferta de serviços (professores reunidos em uma unidade acadêmica, responsáveis pelo ensino de graduação).

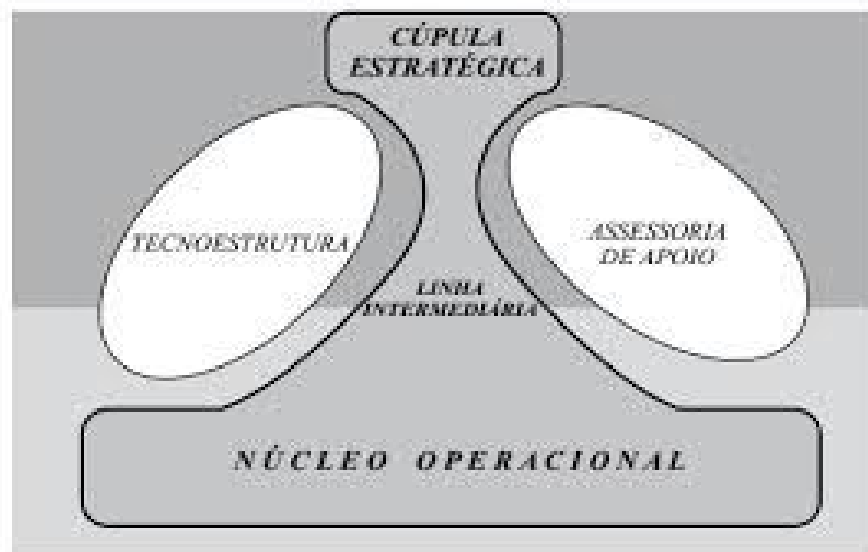
Em sua argumentação, Mintzberg (2006, p.21) pontua que *quanto mais simples for a organização mais autonomia e maior coordenação por ajuste mútuo.* Mas, considerando a complexidade do processo de coordenação do trabalho, à medida que as organizações se expandem, surge à necessidade de uma cúpula estratégica para realizar a supervisão direta em tempo integral, o que implica em uma linha intermediária; uma hierarquia de

autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. Logo, um tipo de gerência para conectar quem supervisiona o todo, e quem executa o trabalho da organização.

Assim sendo, os analistas formam a tecnoestrutura, os assessores realizam trabalho administrativo, mas de uma natureza específica, relacionado à padronização de atividades e processos. E, à medida que crescem as organizações, criam unidades de assessoria de natureza diferente para atuar fornecendo serviços indiretos. Por exemplo: departamento de consultoria jurídica. Por fim, Mintzberg (2006, p.21) sintetiza a lógica da representação da organização da seguinte forma: *Isso nos dá as cinco partes da organização. Temos o núcleo operacional na base ligado à cúpula estratégica no topo da linha intermediária. Com a tecnoestrutura e a assessoria de apoio em ambos os lados de fora.*

Desta forma, cabe salientar que o desenho das três partes interligadas (cúpula estratégica, linha intermediária e núcleo operacional) serve para enfatizar a conexão que possuem, bem como a distinção na posição que ocupam na autoridade formal. Do lado de fora da linha de autoridade, a fim do amparo necessário, se posicionam tanto a tecnoestrutura, quanto a assessoria de apoio, pois, influenciam de forma indireta; sem poder de tomada de decisões, conforme figura 01.

Figura 01: As cinco partes chaves da organização.



Fonte: Mintzberg (2006, p.22)

O estudo de Freitas (2004), em que analisou o comportamento estratégico de universidades federais brasileiras no processo de adequação ambiental, adotando uma abordagem qualitativa no estudo de três casos: (UFSC; UFC e UFRN) explorou por analogia as cinco partes das organizações de Mintzberg (2006). Neste estudo, constatou

que as três universidades possuíam estruturas organizacionais semelhantes, moldadas com base no modelo burocrático, e alteradas ao longo do tempo em função das modificações no contexto das configurações do poder e dos processos decisórios.

No recorte temporal, a autora estudou as décadas de 70, 80 e 90, nas quais observou uma descentralização gradativa de poder da cúpula estratégica (reitoria) para o núcleo operacional (unidades acadêmicas). Apesar de apontar que a Universidade Federal do Rio Grande do Norte era multicampi, a estrutura era conformada em unidades acadêmicas. Desta forma, torna-se cabível ainda mencionar que não aprofundou no estudo a estrutura dos *campi* fora da sede.

Quadro 01: As cinco partes das organizações universitárias segundo a teoria de Mintzberg (2006), e segundo estudo de Freitas.

AS PARTES DAS ORGANIZAÇÕES CONFORME MODELO DE MINTZBERG.	AS PARTES DAS ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS SEGUNDO ESTUDO DE FREITAS (2004)
Cúpula estratégica	Conselhos Superiores: órgãos deliberativos Reitoria: execução das políticas deliberadas
Linha Intermediária	Pró-Reitorias
Núcleo operacional	Unidades Acadêmicas e Departamentos
Tecnoestrutura	Coordenadorias, Departamentos, Diretorias etc.
Assessorias de Apoio	Procuradoria Geral, Editora Universitária etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir dos estudos de Freitas (2004)

Cabe salientar que os tipos de estruturas organizacionais existentes também constituem elemento relevante para fundamentação de estudos com esta perspectiva, tal qual apontado por Machado (1998) e Machado e Silveira (1998), teóricos das configurações estruturais das universidades brasileiras. Outro fator a ser mencionado é que o processo de evolução das organizações geraram agrupamentos, conforme mencionado por Mintzberg (1982 e 2001), sintetizados nos seguintes tipos:

As tradicionais:

- Estrutura linear: baseia-se no princípio da unidade de comando, onde cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados. Representada graficamente por uma pirâmide, que demonstra claramente a unidade de comando e o princípio do escalonamento hierárquico;
- Estrutura Funcional: baseia-se no princípio da especialização das funções. *É uma forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade*

funcional, como marketing ou finanças, são agrupados em uma mesma unidade.

Stoner e Freeman (1995, p.233);

- Estrutura linha-*staff*: baseia-se no princípio de mescla dos órgãos de linha relacionados diretamente aos objetivos principais da organização com a autoridade linear sobre a execução das atividades voltadas para o atendimento dos objetivos enquanto órgãos de *staff*.
- Estrutura tipo comissão ou colegiada: baseia-se na administração plural com opção pela decisão colegiada para questões estratégicas, algumas por determinação legal mediante a criação de órgãos colegiados e composição de conselhos compostos por representantes de variados segmentos e profissões.

As divisionais:

- Estrutura por produtos ou serviços: uma diferenciação das organizações que adotam a estrutura funcional. Com a expansão o trabalho administrativo torna-se complexo e a amplitude de controle passa a acontecer por produto ou serviço
- Estrutura por região geográfica: é um tipo de estrutura divisional por base territorial em que a organização adota a desconcentração física e geográfica de suas atividades. Sendo que pode funcionar com completa autonomia e autossuficiência, mas também se podem manter algumas atividades centralizadas (contabilidade, propaganda etc.) quando isto representar uma real economia de esforços e de recursos sem afetar as atividades fins.
- Estrutura por clientela: baseia-se na diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de consumidor para quem o trabalho é feito. As características dos consumidores são a base para a adoção desta estratégia.
- Estrutura por processo: baseia-se na organização da produção ou oferta de serviços em larga escala. Onde o processo produtivo é desdobrado em diversas fases.

As temporárias:

- Estrutura com base em projetos: baseia-se na lógica de desenvolvimento de projetos para lidar com a dinâmica ambiental. Sendo mais flexível e mutável.
- Estrutura matricial: esta opção estrutural resulta da combinação de formas de departamentalização funcional com a de projeto ou de produto, numa estrutura organizacional.

Segundo Machado e Silveira (1998, p. 58-64), os principais tipos de estrutura organizacional adotados pelas universidades nas arquiteturas organizacionais por ordem de importância identificadas em pesquisa realizada, encontram-se relacionadas no quadro 02.

Quadro 02: Tipos de Estruturas Organizacionais adotadas por Universidades

TIPO DE ESTRUTURA	REPRESENTAÇÃO
Estrutura tipo comissão ou colegiado	Conselhos Universitários; Conselho Departamental Coordenação de Cursos
Estrutura matricial	Departamentos
Estrutura com base em projeto	Projetos de Pesquisa e de Extensão de um curso
Estrutura por clientela	Cursos por clientela
Estrutura por base territorial/geográfica	Regiões atendidas por campus
Estrutura funcional	Departamentos de apoio administrativo Órgãos Suplementares
Estrutura linha- <i>staff</i>	Unidades de Assessoramento, aconselhamento e prestação de serviços à Reitoria, Pro-Reitorias etc.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de estudos de Machado e Silveira (1998)

Relacionado aos modelos estruturais das organizações, pode-se observar o que Mintzberg (2006, p. 172-324) denominou de configurações básicas de uma organização, as quais ele delimitou em cinco tipos:

- Estrutura Simples - A qual caracteriza uma organização com pequena estrutura, poucos assessores de apoio, divisão de trabalho sem rigor. A cúpula estratégica tem o poder sobre as decisões, identificando-se uma pequena hierarquia gerencial baseada na supervisão direta. Há pouca formalização e uso mínimo do planejamento e do treinamento.
- Burocracia Mecanizada - Baseada na padronização dos processos de trabalho, com tarefas operacionais rotineiras e altamente especializadas. Sendo caracterizada: por ter responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e normas de trabalho padronizadas, além de possuir hierarquia de autoridade claramente definida. O núcleo operacional possui procedimentos formalizados por normas e regulamentos, bem como o sistema de comunicação que deve ser preciso em toda a organização.
- Burocracia Profissional - Caracterizada pela coordenação da padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é composto por profissionais especializados contratados e detentores de considerável controle sobre seu próprio trabalho. Assim, estes podem agir de maneira independente, institucionalizando a autoridade de natureza profissional. Mas, a estrutura é burocrática e a coordenação

é exercida a partir de padrões estabelecidos previamente, e observados pelo núcleo operacional especializado. A descentralização é uma característica inerente a esta configuração especialmente no tocante a formulação de estratégias.

- Forma Divisionalizada - A estrutura é dividida de acordo com a demanda a atender, o que implica em cada divisão ter uma estrutura própria de ação. A descentralização é relativa, uma vez que se restringe ao nível da coordenação das divisões. A cúpula estratégica delega ampla autonomia para que as divisões tomem as decisões, acompanhando e monitorando os resultados a partir dos padrões estabelecidos.
- Adhocracia - Nesta modalidade, o processo de informação e de decisão fluem de maneira flexível e informal, facultando a implementação de inovações onde quer que se façam necessárias, muitas vezes, sem obedecer à cadeia de autoridade. Baseia-se na contratação de especialistas, os quais devem unir esforços em equipes multidisciplinares, responsáveis por um projeto de inovação específico.

Hardy e Fachin (2000), ao sumarizarem a literatura existente sobre a administração da educação superior, apontam a burocracia profissional como o alicerce principal utilizado para descrever as universidades, em que a maioria das decisões, especialmente as de natureza mais globais, recai na categoria da escolha coletiva, em que são reunidos administradores e professores nos complexos sistemas de comissões que tipificam a maioria das universidades. Tais decisões que são tipicamente descritas como colegiais, políticas, anárquicas (lata de lixo) ou racionais. Em relação à forma divisionalizada apontam que podem ser encontradas em ambientes universitários em dois exemplos:

Quando se observa a existência das “multiversidades” com um grande número de campi universitários interligados, mas independentes, uma modalidade amplamente encontrada nos Estados Unidos e, em alguns poucos casos no Brasil. Os dirigentes de tais campi podem ter autonomia considerável, mas ter ligações mínimas com a instituição central. Um segundo exemplo de forma divisionalizada pode ocorrer naquelas universidades onde os diretores das faculdades ou escolas são em verdade “gerentes divisionais” altamente independentes (Hardy & Fachin, 2000, p. 35).

Na revisão de literatura que realizaram para fundamentar o estudo de seis universidades brasileiras, Hardy e Fachin (2000) demonstraram que a literatura, a qual busca descrever as estruturas universitárias tem, em grande parte, se baseado no conceito de burocracia profissional, o qual foi desenvolvido por Mintzberg (1982). Também identificaram na literatura internacional quatro modelos principais de processo decisório: o

burocrático-racional; o político; o colegial e o da “anarquia organizada”, conhecido também na literatura específica como modelo da lata de lixo. Eles sumarizam vários autores e sintetizam os modelos de governança universitária no sentido do processo decisório acadêmico, levando em consideração não só a distribuição formal de autoridade, a saber:

As pesquisas, em sua maioria, desde os anos 70, têm-se baseado em quatro modelos. Um destes era o burocrático, cujo conceito tradicional fundado por Weber foi modificado para introduzir a idéia de universidade da universidade como uma organização em que se combinam características burocráticas e profissionais. Outra visão da vida universitária se centrou no conceito de uma comunidade de homens cultos e enfatizou autonomia e consenso. Outros escritores abandonaram tais modelos em favor da teoria política. Um quarto modelo foi denominado lata de lixo (garbage can) em que se concebem universidades como “anarquias organizadas” em que as decisões são tomadas, primariamente por ausência (default) (Hardy & Fachin, 2000, p.21).

Para além das caracterizações mais gerais sobre as estruturas e possíveis modelos organizacionais, foram identificados diversos autores que sistematizaram elementos, componentes ou parâmetros possíveis de serem aplicados para a análise da estrutura organizacional.

Num primeiro momento, avaliou-se o que cada um dos autores propunha, a fim de que fossem escolhidos os elementos que seriam utilizados no presente estudo. Assim sendo, foi sumarizada a proposta de cada um dos autores consultados da seguinte forma:

- Mintzberg (2006): indica nove parâmetros: 1) especialização do trabalho; 2) formalização do comportamento; 3) treinamento e doutrinação; 4) agrupamento das unidades; 5) tamanho das unidades; 6) sistema de planejamento e controle; 7) dispositivos de ligação; 8) descentralização vertical e 9) descentralização horizontal;
- Vasconcellos e Hemsley (1986): indica oito componentes: 1) departamentalização; 2) descentralização; 3) localização das assessorias na estrutura; 4) amplitude do controle; 5) níveis hierárquicos; 6) delegação ou descentralização de autoridade; 7) sistema de comunicação e 8) grau de formalização.
- Bowditch e Buono (1992): indicam três elementos: 1) a localização da autoridade centralizada ou descentralizada; 2) a formalização; 3) a complexidade envolvendo três diferenciações: i) diferenciação horizontal; ii) diferenciação vertical e iii) diferenciação espacial.

- Hall (2004): indica os mesmos elementos de Bowditch e Buono (1992);
- Stoner e Freeman (1995): indicam cinco componentes: 1) especificação das tarefas; 2) padronização das tarefas; 3) coordenação das atividades; 4) centralização x descentralização de decisões e 5) o tamanho da unidade de trabalho.

Inicialmente, foi adotada a questão da divisão do trabalho e as partes-chave da organização, já sumarizados, anteriormente, da teoria de Mintzberg (2006). Na sequência, será abordado também: o fator tamanho; o fator dispersão espacial; os parâmetros para identificação da complexidade organizacional através dos níveis hierárquicos (diferenciação vertical e diferenciação horizontal); parâmetros relacionados aos mecanismos de integração e fatores indicativos da distribuição de poder na estrutura (descentralização vertical e descentralização horizontal).

A escolha destes, e não de outros, está relacionada às proposições que fundamentam o método da pesquisa e, principalmente, a perspectiva de que, através destas dimensões, pode-se identificar elementos que são identificadores do modelo multicampi, alinhando-se à questão proposta por Fialho (2000) sobre a possibilidade de se identificar propriedades que lhe dizem respeito diretamente, e não a outro tipo de universidade.

O fator tamanho é apontado Stoner e Freeman (1995), dentre o grupo de fatores que influenciam e são influenciados pelo modelo de estrutura organizacional adotado na organização. Machado e Silveira (1998), ao resumirem os autores que produziram teoria sobre este fator, indicam que a definição do tamanho não apresentou entre os autores um consenso, mas, que ao menos quatro componentes poderiam ser analisados, a saber: i) capacidade física; ii) efetivo de pessoal; iii) insumos e produtos organizacionais e iv) recursos disponíveis (bens, patrimônio etc.). Este fator é uma dos que mais apresenta correlação com o formato de gerenciamento das atividades da organização, afinal, quanto mais complexa e divisionalizada, a exigência de flexibilização e descentralização se faz também mais necessária do que em organizações de pequeno porte.

Uma das pioneiras nos estudos organizacionais sobre as universidades, Graciani (1984) delimitou, dentre as variáveis de seu estudo, o fator tamanho. Para esta autora, o número de empregados nem sempre seria fundamental na análise do tamanho. Para ela, o aspecto mais significativo seria o nível conceitual em termos de quem se conta como membro da organização. No caso da universidade, adotou o número de servidores técnico-administrativos; de servidores terceirizados; de docentes e de alunos como indicativo do

fator. Também considerou o número de cursos ofertados e matrículas efetivas, assim como o número de departamentos existentes.

Já Aguiar e Martins (2006) realizaram estudo sobre organizações não governamentais e estabeleceram como critério para o fator tamanho a contagem do número de membros de cada uma das partes-chaves da organização (número de membros da cúpula estratégica; do núcleo operacional; e para o restante da entidade), a partir destes, compuseram o grupo de tamanho, classificado como pequeno; médio ou grande.

O estudo de Machado e Silveira (1998), por sua vez, também analisou o fator tamanho e constatou que as universidades mais complexas eram as formadas por diversos *campi* universitários, as quais abrangiam grandes infraestruturas físicas, número elevado de profissionais, oferta ampla de atividades e uma demanda elevada de recursos financeiros com uma multiplicidade de estruturas, trabalhando, paralelamente, conjuntamente e ou concomitantemente, salientando que o fator tamanho é um diferencial destas em relação às universidades de médio e pequeno porte. Desta forma, afirmam que:

Se por um lado, estruturas maiores proporcionam maior facilidade de diluição de custos, pela economia de escala, por outro, permitem duplicidade de esforços e recursos, muitas vezes nem percebidos, sem contar que este tipo de superestrutura requer maior controle e dificulta o processo de coordenação das atividades (Machado & Silveira, 1998, p.65).

Considerando que a universidade multicampi se classifica dentre os modelos delimitados na estrutura por base territorial (desconcentração geográfica), outro fator que foi escolhido como relevante para a análise da estrutura é o da dispersão espacial, o qual está diretamente relacionado à complexidade organizacional. Na visão de Hall (2004), a dispersão espacial baseia-se no número de locais em que os membros de uma organização estão lotados. Já para Bowditch e Buono (1992), na diferenciação espacial o trabalho é dividido de acordo com a localização geográfica. Desta forma, a complexidade pode ser aumentada, na medida em que o número de locais em que o trabalho é executado aumenta. Nessa perspectiva, Hall (2004) indica como dimensionadores do grau da dispersão: i) localização das instalações físicas (distância da matriz organizacional); ii) o grau em que o pessoal está espacialmente disperso, indicando que uma dispersão espacial elevada implica em um maior esforço de integração das partes, a fim de compensar a distância geográfica. Para Machado e Silveira (1998), as universidades multicampi são um modelo que operam um alto grau de dispersão, ao contrário das que estão concentradas em um único campus.

Além da dispersão espacial, tem-se a diferenciação horizontal ou funcional, bem como a diferenciação vertical ou hierárquica, tal como os outros dois elementos mais comumente enfocados na análise da complexidade organizacional. Hall (2004, p.61) afirma que *organizações grandes tendem a ser mais complexas e mais formalizadas, uma vez que se relaciona o número de níveis (diferenciação hierárquica) com o número de divisões (diferenciação funcional)*. Por mais simples que seja a organização, ela irá possuir uma divisão do trabalho, muitos cargos, múltiplas separações e níveis hierárquicos.

A diferenciação horizontal refere-se à subdivisão das tarefas desempenhadas entre os membros da organização. Graciani (1984) optou por medir este tipo de diferenciação dando ênfase à estrutura formal das universidades analisadas tomando como indicadores: I) o número de divisões da organização universitária e o número de especializações dentro de cada divisão. Determinando em seu estudo que as divisões corresponderiam aos centros, faculdades ou escolas e os departamentos por especialização do conhecimento. Machado e Silveira (1998) destacaram a importância de ao se analisar a divisão de tarefas, observar que, na universidade, existem as diferenças entre áreas meio e áreas fim, além das especializações que são requeridas para cada uma destas.

Já a diferenciação vertical, esta se refere à divisão dos níveis hierárquicos; a cadeia formal de autoridade na organização. Hall (2004), em revisão de pesquisas realizadas neste sentido, enfatizou que um dos principais indicadores diretos da estratificação hierárquica pode ser obtido através do número médio de níveis hierárquicos. Graciani (1984) mediu os níveis hierárquicos das universidades estudadas, identificando o número de posições entre o executivo principal (administração superior da universidade) e o executivo secundário (administração setorial da universidade). Tais autores indicaram que um fator que se articula ao grau de complexidade organizacional configura-se como a necessidade de se instituir os mecanismos de integração ou coordenação na estrutura organizacional.

Lawrence e Lorsch (1973, p.28) definiram a integração como *o estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente*. Para Mintzberg (2006, p.99) *o desenvolvimento contemporâneo mais significativo para o design organizacional é a presença de mecanismos de integração na estrutura organizacional*. Desta forma, o autor identifica quatro tipos básicos de instrumentos de interligação organizacional: i) cargos de interligação; ii) forças tarefas e comitês permanentes; iii) gerentes de integração e iv) estrutura matricial.

Detalhados a seguir:

- Cargos de Interligação: criados quando o volume de contato entre os membros da organização para coordenar o trabalho entre unidades é necessário, não sendo dotado de poder formal, mas informal em função do domínio de informações técnicas que subsidiam as tomadas de decisão. O poder vem do conhecimento, e não do status;
- Forças-tarefa e Comitês Permanentes: são instrumentos que institucionalizam as reuniões conforme a necessidade de discussão dos problemas comuns. As forças-tarefa constituem-se em comitês criados para atender tarefas específicas, e logo após são dissolvidas. Já os outros são agrupamentos que atuam regularmente discutindo assuntos de interesse comum.
- Gerentes de Integração: são cargos formais, criados com a função de integrar diferentes setores da organização. Detem poder formal sobre alguns processos de decisão, mas não estende sua autoridade formal sobre o pessoal dos setores que busca integrar.
- Estrutura Matricial: propicia o equilíbrio entre os diferentes cargos de integração, na medida em que existe duplicidade de comando sobre atividades comuns, exigindo a negociação em busca de soluções, podendo adotar a forma permanente ou por projetos.

Em relação à presença do aspecto da organicidade na estrutura da organização, isso só se concretizaria através da presença de elementos efetivos cumprindo esta função. *Os instrumentos de interligação são ferramentas destinadas principalmente às estruturas orgânicas* (Mintzberg, 2006, p.109). Cabe ainda salientar que o uso destes instrumentos é altamente recomendado quando o trabalho é horizontalmente especializado, complexo, e altamente interdependente.

Desta forma, pode-se entender que este elemento é extremamente relevante quando se analisa universidades multicampi, uma vez que tal como apontado por Fialho (2000, p.76) *a designação multicampi comporta algo a mais do que o número de campi ou a dispersão territorial dos mesmos, mas exige-se uma organicidade, um certo grau de interação, intrínseca, de todo o conjunto.*

O último componente a ser analisado no conjunto das dimensões organizacionais trata da localização do poder decisório na estrutura organizacional. Todos os autores

consultados na pesquisa sobre quais os componentes mais relevantes para serem identificados neste tipo de análise a apontaram de uma forma ou de outra:

- Mintzberg (2006) indica a descentralização vertical e a descentralização horizontal enquanto termos utilizados para indicar a localização do poder sobre as decisões tomadas na organização.
- Hall (2004) indica a centralização enquanto fator de análise da distribuição de poder na organização;
- Stoner e Freeman (1995) citam a centralização e a descentralização de decisões, que se refere à localização do poder decisório;
- Vasconcellos e Hemsley (1986) indicam a descentralização enquanto a definição do grau de descentralização das áreas de apoio, podendo ser centralizadas, servindo a todas as unidades ou descentralizadas total ou parcialmente. E também a questão da delegação da autoridade: o quanto a autoridade é centralizada ou descentralizada.
- Bowditch e Buono (1992) indicam a centralização enquanto elemento que se refere à localização da autoridade para tomar decisões na organização e podendo ser centralizada ou descentralizada.

Nesse contexto, cabe salientar a ocorrência de uma mobilização de um grupo de dirigentes de *campi* que participaram do I Encontro Nacional, onde elaboraram a Carta de Catalão e pontuavam a questão da concentração de poder no campus sede (reitoria), como uma das questões a serem debatidas na atual configuração da oferta de ensino superior, repensando as práticas vigentes, de forma que a desconcentração geográfica envolva também a descentralização das tomadas de decisões necessárias para o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas nos *campi*.

Por sua vez, Machado e Silveira (1998, p.68) indicaram:

Uma excessiva centralização da tomada de decisão nas instâncias colegiadas no âmbito das universidades tendo como uma das maiores desvantagens a distância entre a origem do problema a ser resolvido e os tomadores de decisão, que ocupam as representações nas instâncias colegiadas superiores.

Do conjunto de definições sumarizadas anteriormente, adotou-se a proposta de Mintzberg (2006), a qual expressa na conceituação da descentralização vertical e descentralização horizontal, sendo que a vertical se manifesta quando o poder formal é disperso para os níveis mais baixos da hierarquia da organização.

Para estabelecer a caracterização nesse tipo de descentralização, o autor concentra sua análise sobre a transferência do poder formal para setores que se situam abaixo da linha de autoridade, ou seja, da cúpula estratégica para os escalões inferiores da cadeia de autoridade. Indica que a organização que adota a descentralização na dimensão vertical, provavelmente coordenará sua tomada de decisão por ajustamento mútuo e instrumentos de interligação. O autor apresenta a descentralização horizontal, cuja característica se exprime pela transferência de poder para fora da linha hierárquica da organização. Nesse tipo de descentralização, o poder pode fluir para as pessoas que não são necessariamente administradores, o que implica entrar no campo do poder informal.

Mintzberg (2006, p.127) afirma que *na extensão que a organização necessita de conhecimento especializado, notadamente porque certas decisões são altamente técnicas, certos especialistas mantêm considerável poder informal.*

Desta forma, tal fator pode ocorrer na medida em que o poder não está baseado no cargo ou conhecimento, mas na filiação. No caso das universidades, as representações alocadas àqueles que não detêm cargos, por exemplo, os representantes de categorias e comunidade externa podem ser indicativos do grau de distribuição do poder em seu aspecto horizontal.

Novaes e Fialho (2013, p.589), em estudo que pesquisam sobre o conceito de descentralização consideram que:

Embora incidam diversas perspectivas de análise sobre o termo descentralização, há certa convergência quando se refere à estreita relação que esse termo mantém com a transferência de poder para tomar decisões. Parece haver consenso quando, em linhas gerais, se trata de caracterizar a descentralização a partir da transferência de poder e da distribuição de atribuições e responsabilidades, do nível central para os níveis intermediários e periféricos de uma estrutura de governo e organizacional.

Segundo Graciani (1984, p.43), em estudo sobre a distribuição do poder na estrutura universitária, delimitou em sua pesquisa que *a descentralização, como a entendemos aqui, é o poder dado às subunidades organizacionais que formam a base da estrutura universitária*, e focou nos departamentos, unidade acadêmica criada a partir da reforma universitária de 1968 em substituição as cátedras, enquanto a subunidade organizacional em que se verificaria o grau de poder de tomada de decisões. Afirma ainda que *assim sendo, tentamos captar, a partir da visão estruturalista das organizações, a distribuição do poder como um componente fundamental da dinâmica e da estrutura organizacional da universidade*, a partir da análise da legislação, dos discursos

institucionalizados (estatutos e regimentos), dos cargos dominantes - quem os ocupa - e a relação com tamanho, o grau de complexidade, e o grau de formalização da organização universitária. Elementos estes que também serão abordados no estudo de caso, mas, diferentemente de Graciani (1984), que adotou o departamento (unidade acadêmica) como foco da identificação do poder descentralizado, será adotado o campus universitário como a unidade básica da estruturação universitária no modelo multicampi.

Cabe salientar que, outro estudo que também abordou o poder na estrutura universitária foi o de Franco (1984), em pesquisa de duas universidades, partindo do pressuposto de uma crise da educação superior brasileira que, para autora, *nasceu e cresceu com a universidade*, assim, escolhe aprofundar a “crise do poder” nas dimensões organizacionais, abarcando, dentre estas, especialmente, a centralização e formalização. Entre os achados da autora estão:

A identificação da existência de inúmeros colegiados nos diferentes níveis hierárquicos das duas universidades em pauta, em uma delas quase metade dos docentes com assento nos órgãos colegiados. E que a participação na estrutura e em vários colegiados era uma estratégia para indivíduos e grupos manterem-se no poder (Franco, 1984, p.65).

Por acreditar ter cumprido com o proposto para a presente etapa, conclui-se aqui o referenciamento quanto aos conceitos e aspectos teóricos oriundos do campo dos estudos organizacionais e as indicações das conexões com os estudos sobre universidades, elementos estes que foram aplicados na construção do modelo de análise desta pesquisa. Desta forma, a segunda etapa abordará estudos que teorizaram sobre a estrutura e funcionamentos das universidades no Brasil, haja vista, o estudo de caso se refere a uma universidade federal, e uma das questões que indicam a relevância da análise do modelo multicampi é, justamente, a necessidade de indicar as especificidades em relação às estruturas tradicionais existentes.

1.2 OS ESTUDOS SOBRE A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Em relação ao funcionamento do ensino superior, este é definido por um arcabouço de normas e dispositivos legais, em especial, pela lei de diretrizes e bases da educação nacional (Lei N. 9394/96), a qual trata do ensino superior no capítulo IV, especificamente, a partir do artigo 43 até o artigo 57.

Assim sendo, a definição de universidade na lei é de:

instituições pluridisciplinares, que se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e de extensão e por terem obrigatoriamente em seu quadro docente 1/3 de professores com titulação de mestrado e doutorado e 1/3 de professores em regime integral, gozarem de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (Lei N. 9394/96, art.52).

Desta forma, salienta-se que o sistema federal de ensino compreende: i) as instituições de ensino mantidas pela União; ii) as instituições de educação superior criadas pela iniciativa privada; iii) os órgãos federais de educação. Nesse contexto, as federais são subordinadas à União, podendo se constituir em autarquias ou fundações públicas. Já as privadas, são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e podem ser classificadas em: particulares; comunitárias; confessionais ou filantrópicas.

Em relação à estrutura de funcionamento das universidades brasileiras, o modelo conglomerado era consensualmente identificado como o predominante, onde o processo de formação se dá pela junção de unidades universitárias preexistentes, agregação de escolas, reunião de estabelecimentos e incorporação de unidades, conforme levantado em literatura especializada (Fávero, 1980; Romanelli, 1984; Fernandes, 1979 e Cunha, 1983).

Nessa perspectiva, cabe mencionar que a definição do que seria a universidade no Brasil, indica a falta de organicidade do modelo e a formação por junção de unidades:

Embora se fale muito de universidade brasileira, o que predominou sob essa designação foi apenas um conglomerado de faculdades, escolas e institutos superiores. Sob a designação de universidades encontramos a partir de 1920 até hoje, desde modestas instituições de ensino até enormes organizações constituídas de dezenas de unidades estanque (Fávero, 1980, p.09).

Cabe salientar que a estrutura matricial se fez presente desde os primórdios, sendo o modelo adotado pela primeira universidade brasileira:

Desde a primeira organização do ensino superior no Brasil como universidade determinada pelo Governo Federal (1920) já se apresentava uma estrutura matricial. A Universidade do Rio de Janeiro – primeira instituição de ensino superior do Brasil que vingou com o nome de universidade nascera da agregação de três escolas superiores existentes no Rio: a Faculdade de Direito, a Faculdade de Medicina e a Escola Politécnica (Cunha, 1986, p.211).

Desta forma, menciona-se que a lógica de aglutinação de unidades e o caráter fragmentado do modelo universitário que se implementava no País *não teve fácil aceitação* (Cunha, 1986, p. 217).

Nesse sentido, a aspiração por um modelo mais orgânico, tanto reacendia intensos debates, como produzia grandes divergências, mobilizadas, por sua vez, pelas discussões acerca da adoção de um modelo único ou de modelos diversificados para a universidade brasileira.

Em relação a este período histórico de formação do modelo de universidade brasileira, observa-se que:

A autonomia individual de cada escola, consagrada pelos artigos 8 e 9 (Estatuto das Universidades Brasileiras - 1932) eliminou a possibilidade de uma estruturação mais orgânica da Universidade, ao mesmo tempo que representou a sobrevivência no âmbito universitário, do espírito federalista, tão caro as forças dominantes da velha república. Foi essa república que acarretando a simples agregação ou soma de escolas auto-suficientes e independentes, impediu a Universidade brasileira, até nossos dias, de viver um verdadeiro regime universitário. O artigo 8 chegou até a prever a possibilidade de formação de universidades com a agregação de escolas pertencentes a esferas administrativas diferentes (federal, estadual ou particular) (Romanelli, 1984, p.134).

Nessa perspectiva, menciona-se que a base da estrutura atual e funcionamento da educação superior brasileira ainda seguem instruções das medidas adotadas com a reforma universitária de 1968 e a aprovação da Lei N.5540/68 (Neves, 2002).

Os dispositivos mais importantes da referida lei que ainda hoje conformam o funcionamento das instituições de ensino superior:

A organização das universidades passou a atender às seguintes características: extinção do antigo sistema de cátedras e introdução da estrutura fundada em departamentos; unidade de patrimônio e administração; estrutura orgânica com base em departamentos reunidos ou não em unidades mais amplas; unidade de funções de ensino e pesquisa, vedada a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes e racionalização com plena utilização dos recursos materiais e humanos; o departamento passou a constituir-se a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos da organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal (Neves, 2002, p.45).

Neste período, o Governo Federal, além das normatizações, apresentou aos reitores das universidades brasileiras uma concepção de como a universidade deveria se estruturar, em consonância com a reforma universitária.

Durante a realização do I Encontro de Reitores das Universidades Públicas, realizado pelo Ministério da Educação e Cultura em agosto de 1972, o Prof. Newton Sucupira, membro do Conselho Nacional de Educação, discorreu sobre os possíveis modelos de estrutura universitária e defendeu a organização departamental, que se remete a uma estrutura matricial de organização. O modelo de estruturação de uma organização

universitária normatizado em 1968 pelo Governo Federal tinha o departamento como a célula básica; o pilar da proposta.

É a célula básica da organização universitária, fonte inicial das decisões acadêmicas e elo de união dos aspectos didáticos, científicos e administrativos. Responsável por introduzir a integração orgânica das atividades acadêmicas e administrativas. Para tal o colegiado de curso, situado no departamento e o conselho coordenador do ensino e da pesquisa, situado na administração superior da universidade, promoveriam a integração vertical (Sucupira, 1972, pp.58-66).

Em relação aos modelos de integração estrutural, a partir da instituição dos departamentos, as normativas expedidas à época não delimitavam um único, mas o Governo Federal, conforme registros históricos (Cunha, 1986; Fávero, 1991 e Oliven, 1989), buscou difundir, em especial, um modelo. Esse era composto por três níveis decisórios: administração superior, centros e departamentos, uma vez que daria maior possibilidade de que os departamentos de fato funcionassem como a célula *matér* da universidade. Promovendo um caráter orgânico em detrimento ao caráter de conglomeração ou justaposição de partes desintegradas.

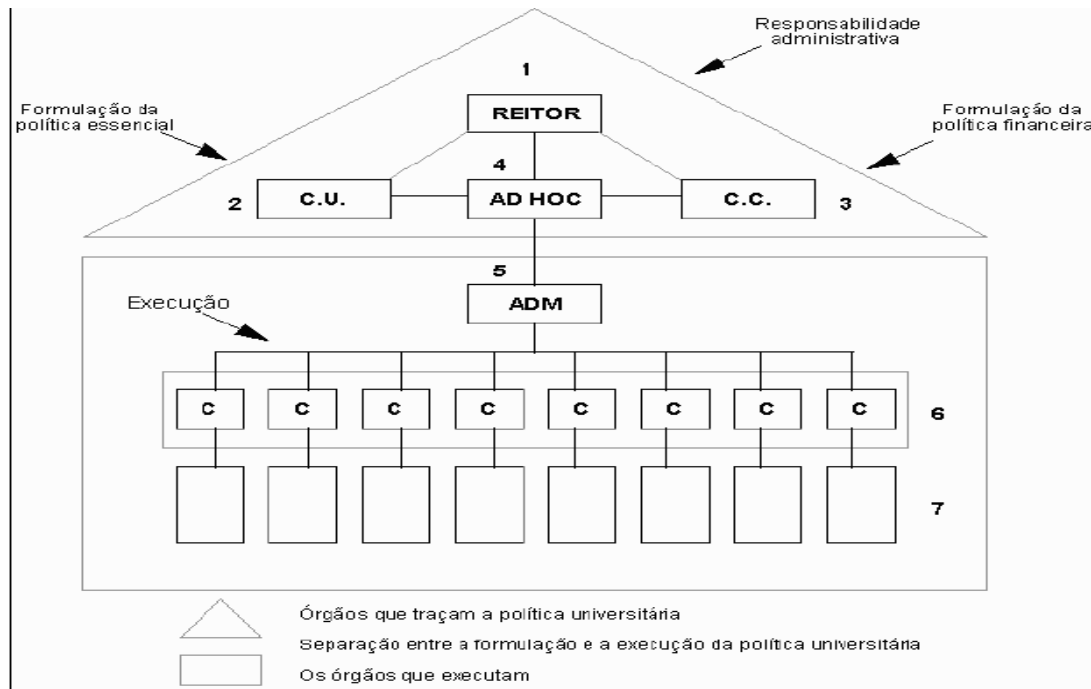
Tal sugestão representava concretamente a adoção da proposta do consultor norte-americano Rudolph Atcon⁴. Foi ele quem recomendou a implantação de uma nova estrutura administrativa universitária, baseada no modelo empresarial e matricial em que os campos básicos de conhecimento deveriam ser integrados em centros universitários, por sua vez, constituídos por departamentos administrativamente inter-relacionados, e vinculados a uma administração superior responsável pela formulação das políticas institucionais, bem como pela alocação dos recursos financeiros. A concepção de Atcon (1970) se encontra representada em um quadro-organograma, onde, por meio da análise

⁴ Rudolph Atcon foi um consultor norte-americano que atuou no Brasil a convite da Diretoria do Ensino Superior (DES), do Ministério da Educação e Cultura em um período marcado pelos acordos entre o Governo brasileiro e a Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional (USAID). Trabalhou com Anísio Teixeira na organização da CAPES e também como subdiretor do Programa Universitário, no período de 1953 a 1956. no período de junho a setembro de 1965, realizou um estudo para reformulação da estrutura das universidades brasileiras. Com esse intuito visitou 12 universidades, UFPA, UFC, UFRN, UFPB, UFPE, UFBA, UFMG, UFSC, UFRJ, UFSM, UFRS e PUC/RS procurando verificar acontecimentos e processos que se coadunassem com a perspectiva de modernização, assentada nos pressupostos norte-americanos de racionalidade, eficiência e eficácia das instituições. (FÁVERO, 1991, p. 10). Essa assessoria deu origem ao documento "Rumo à Reformulação Estrutural da Universidade Brasileira", publicado pelo MEC em 1966 e conhecido como Plano Atcon. Os princípios desse documento, porém, já estavam assentados em trabalho anterior apresentado em 1958 à Universidade de Princeton, sob o título: Outline of a proposal for US policy concentration in Latin América on university reorganization and economic integration. O material foi posteriormente publicado em revistas sob o título: The Latin American University e assumido em 1963 pela United States Agency for International Development (USAID)

comparativa, pode-se inferir que guarda forte correlação com o modelo apresentado e indicado aos reitores das universidades brasileiras por Sucupira (1972).

A ilustração do quadro-organograma (figura 02) sintetiza a proposta de Atcon (1970), conforme registrado por Faveró (1991).

Figura 02: Quadro-organograma de Rudolph Atcon



Fonte: Lopes e Bernardes (2005, p.07).

No grupo 01, Atcon incluiu: reitor: preside o conselho superior e tem ação executiva; Conselho Universitário (C.U.): delibera sobre os assuntos da política universitária; Conselho de Curadores (C.C.): resolve as divergências entre os conselhos. AD HOC: Comissões ad hoc decidem os assuntos financeiros.

No grupo 02: (os que executam): 05: Administradores (ADM): cargo de confiança definido segundo critérios do reitor. Preside o conselho das unidades de execução. 06: Conselho das Unidades de Execução (C) – gere as unidades de execução, conforme deliberações dos órgãos de gestão. 07: Unidades de execução: em número variável para cada universidade.

Um estudo de Soares (1989) constatou que 86% das universidades adotavam o modelo de estrutura formado pelas três instâncias decisórias: departamentos, centros e administração superior. Sendo que a terminologia centros e institutos ou faculdades, apesar de originalmente poderem apontar modelos distintos, na prática, foram tomados como

sinônimos, sem diferenciação por critérios objetivos. Sendo assim, comparava-se que a proposta de Atcon (1970), articulada com as de Sucupira (1972) permaneceu ao longo dos anos conformando as estruturas universitárias.

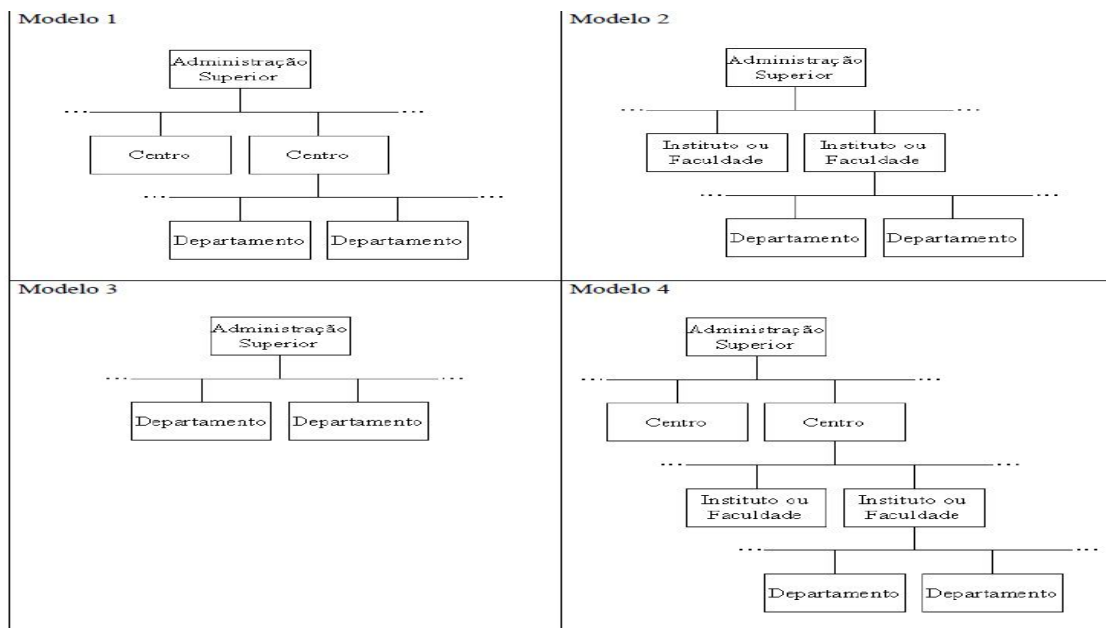
Numa perspectiva similar de análise dos modelos de estrutura universitária, tem-se o estudo mais recente de Lopes e Bernardes (2005). A pesquisa realizada identificou o surgimento de quatro novos modelos de organograma após a reforma promovida pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Mas que, para estes pesquisadores, na prática, basicamente derivaram-se dos modelos anteriores pautados pela Reforma de 68; o diferencial seria a substituição da menor unidade por cursos e não mais por departamentos.

A análise histórica das estruturas, a partir dos dois grandes marcos regulatórios (reforma de 68 e a reforma de 1996) indicaram oito possíveis modelos de organogramas para composição das organizações universitárias no aspecto macro-estrutural referente às atividades fins.

Os primeiros quatro modelos seriam os encontrados antes da LDB/96:

- i) Modelo 01: agregação de departamentos em poucos centros;
- ii) Modelo 02: reunião de departamentos em número maior de centros;
- iii) Modelo 03: ligação direta dos departamentos a administração superior;
- iv) Modelo 04: modelo mais complexo com departamentos vinculados a institutos, que por sua vez formavam centros subordinados a administração superior (figura 03).

Figura 03: Modelos de estruturas universitárias segundo reforma de 68.

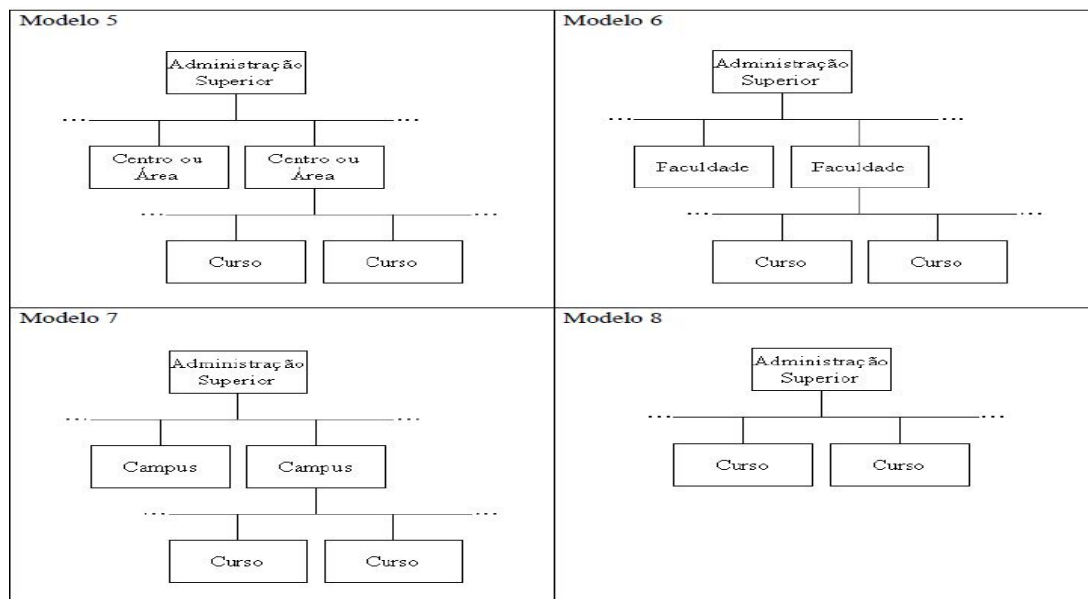


Fonte: Lopes e Bernardes (2005, p.08)

Após a promulgação da LDB/96, outras possibilidades surgem delimitadas em mais quatro tipos:

- v) Modelo 05: cursos agregados em Centros ou por grandes áreas;
- vi) Modelo 06: cursos reunidos em Faculdades;
- vii) Modelo 07: cursos vinculados a campus; formato de especialização regional;
- viii) Modelo 08: Os cursos diretamente ligados à administração superior (Figura 04).

Figura 04: Os modelos de estruturas universitárias após LDB/96.



Fonte: Lopes e Bernardes (2005, p.10).

Sendo que Lopes e Bernardes (2005) identificaram um forte conservadorismo das instituições públicas que quase em sua totalidade (82%), continuaram a adotar as estruturas administrativas preconizadas com a reforma de 68. Em especial, no modelo estruturado por centros e ou faculdades/institutos/escolas e departamentos. Na conclusão do estudo, afirmaram que *a única inovação observada foi a da especialização regional no modelo campi/cursos* (Lopes & Bernardes, 2005, p.12).

Em relação aos órgãos estruturais das universidades, Trigueiro (2002, p.123) aponta que a partir da Lei N.5.540/68, esses se dividiam entre os órgãos superiores e os órgãos setoriais. Em relação aos primeiros seriam: i) conselho universitário (CUN); ii) conselho de curadores; iii) conselho diretor; iv) conselho de ensino, pesquisa e extensão (CEPE) e

reitoria. Em relação aos setoriais: i) centros (ou faculdades/institutos/escolas); conselho departamental e reitoria.

Graciani (1984) pesquisou sobre as estruturas assumidas pelas universidades após a reforma que modificava também os estatutos e regimentos. Analisou documentos de vinte e nove (29) universidades em suas notas conclusivas; pontua que identificou um número excessivo de órgãos decisórios com mescla de atribuições causando conflitos de competência. Como exemplo cita: *Conselho Universitário x Conselho de Ensino e Pesquisa; Conselho Administrativo x Conselho Diretor; Diretoria x Conselho Departamental; Departamento x Colegiado de Curso* (Graciani, 1984, p.117).

Apesar do número elevado de instâncias decisórias, a priori, sugerir uma descentralização administrativa, conforme Graciani (1984, p.117), quando analisa que a característica era *pulverização de órgãos e uma verticalização dos níveis de decisão corroborando mais com a hipótese da centralização do poder na alta cúpula da universidade*. Não constatou uma participação significativa do corpo discente e docente, nem do envolvimento de grupos internos e servidores de níveis hierárquicos mais baixos.

Não obstante, salientou sobre órgãos desativados, sem existência na prática, tal qual o caso do colegiado de cursos que, em tese, efetuaria a orientação e coordenação didática dos mesmos, mas que, na maioria das universidades investigadas, não existia. Conclui indicando que a pesquisa corroborava a conjectura inicial de que, *apesar da hierarquia da organização formal universitária distribuir autoridade em diferentes níveis de estrutura, ela se expande gradualmente nos escalões superiores e diminui consideravelmente na base* (Graciani, 1984, p.119). Nesse contexto, salienta-se que a autora também classifica a universidade brasileira enquanto uma organização que se configura como um modelo de organização burocrática, dotada das seguintes características:

- a) hierarquia de autoridade claramente definida; com todas as universidades do estudo possuindo três ou mais níveis de autoridade;
- b) definição de regras e normas específicas regulando todos os órgãos universitários, como também composição, atribuições e competências;
- c) atos, decisões e regras administrativas, assim como acadêmicas escritas e registradas em estatutos e regimentos gerais e específicos;
- d) divisão do trabalho baseada na especialização funcional, tendo os principais cargos da hierarquia universitária por ordem de autoridade hierárquica: reitor, vice-reitor e diretores de centro e ou faculdades (Graciani, 1984, p.121).

Ainda, em relação à reforma de 68 e o formato da estrutura da universidade, ressaltam-se os estudos de Souza (1995) e Amaral (1995), pontuando aspectos negativos e críticas da situação da universidade, decorrentes, principalmente, da reforma. Para Souza

(1995), os aspectos negativos eram o excessivo número de instâncias decisórias; corpo docente tomado por atividades administrativas em detrimento das atividades acadêmicas; superposição de competências; concentração de poder decisório na administração superior.

Já na perspectiva de Amaral (1995), as estruturas de colegiados de cursos e das coordenações do programa de pós-graduação se efetivaram como estrutura de poder paralelo ao da diretoria da unidade acadêmica; uma completa desarticulação entre o ensino de graduação e o de pós-graduação; o isolamento, o corporativismo e o individualismo existentes na estrutura departamental; falta de atribuições de cada conselho superior da universidade que evitasse interpretações amplas e conflitos internos. E, por fim, a rigidez da estrutura que não permitia uma elasticidade para acompanhar a evolução do conhecimento.

A partir das críticas pontuadas, Amaral (1995) apresentou uma proposta de formato organizacional para a universidade que previa uma estrutura com menor número de níveis hierárquicos, mais descentralizada e, conseqüentemente, com maior autonomia para seus organismos constituintes; definição de estruturas enxutas e ágeis; unidades acadêmicas como agrupamentos de cursos de graduação e de pós-graduação; os cursos de graduação e de pós-graduação se constituiriam em células básicas da unidade acadêmica; a eliminação dos colegiados de curso, sendo as decisões acadêmicas vinculadas ao conselho diretor destas e, ainda, que cada unidade acadêmica poderia estruturar Núcleos de Estudo e Pesquisa (NEPES), os quais aglutinariam docentes, estudantes e técnico-administrativos com objetivos comuns, e a estes não se vincularia nenhuma atividade burocrática. O estudo mais recente localizado sobre a estrutura universitária foi o de Ribeiro (2011, p. 244-245), em que realiza um estudo de caso sobre a UFBA. Nesse, ela aponta que:

em 2010, a estrutura vigente se encontrava dividida entre os órgãos superiores de deliberação: conselho universitário (CONSUNI); conselho superior de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE); conselho acadêmico de ensino e conselho acadêmico de pesquisa e extensão; os órgãos da administração central: reitoria e setores de apoio; as unidades. Em relação ao CONSUNI, considera que é o responsável pela política geral da universidade em nível administrativo e acadêmico. Sua composição se subdivide em seis comissões permanentes e responsáveis pela apreciação e deliberação sobre questões específicas que abrangem dimensões institucionais: de assuntos acadêmicos; de patrimônio; de espaço físico e meio ambiente; de orçamento e finanças; de gestão de pessoas; de ações afirmativas e assistência estudantil, e de normas e recursos.

No que se refere à divisão da estrutura acadêmica, salienta-se que a autora indicou a existência de 32 unidades universitárias organizadas sob a modalidade de faculdades ou escolas, e os institutos com uma responsabilidade sobre a formação acadêmica em campos

científicos gerais ou áreas de conhecimento multidisciplinares e interdisciplinares. As unidades universitárias seriam responsáveis pela operacionalização da oferta integrada de todas as atividades-fim, e os órgãos estruturantes da unidade na UFBA são: congregação; a diretoria e os colegiados, podendo ainda constituir-se departamentos, coordenações acadêmicas e núcleos.

O papel atribuído às congregações, órgão presente na estrutura da UFBA desde sua criação em 1946, sofreu algumas mudanças com a reforma de 68, perdendo importância com a transferência de decisões de natureza didático-pedagógica para os colegiados de curso. Nos dias atuais, permanecem na estrutura com poder de decisão, no que se refere aos concursos para docentes, o controle e a apreciação dos recursos gerados por questionamentos, assim como as decisões executivas da diretoria e do conselho departamental.

Assim sendo, conclui-se, portanto, este percurso pelas raízes históricas dos modelos vigentes de estruturação das universidades, pontuando como último grande marco reformador o de 1968. E resumindo estudos de caso citados, a fim de contextualizar como, na prática, as normativas se concretizaram em formatos de estrutura e funcionamento das universidades, o que demonstrou a notória influência dos parâmetros daquela época até os dias atuais.

Assim, pode-se observar que o cenário atual no país foi modificado com o processo de expansão e interiorização do ensino superior vivenciado nos últimos dez anos, a partir da criação das novas universidades e de centenas de novas estruturas desconcentradas geograficamente - os *campi* - que, no momento histórico, foram apontados por Lopes e Bernardes (2005), como uma inovação no quadro geral e uma exceção: apenas 2% das universidades adotaram o modelo de estrutura regionalizada. Hoje, salienta-se que o quadro se apresenta mais complexo e diferenciado, tanto em universidades criadas nas décadas de 60, 70, 80 etc., que se consolidam com a oferta de ensino em novos municípios, quanto nas universidades criadas na última década, e que já nascem num formato de composição em diversos *campi*.

Atualmente, dentre as 63 universidades federais, 56 se estruturam num formato divisionalizado, ou seja: dispersas geograficamente, o que corresponde à estrutura de base territorial, conforme classificação de Machado e Silveira (1998), em que cada campus atende regiões distintas, com características culturais, econômicas, políticas e ou sociais diferentes, o que demanda posturas estruturais adaptadas às diferenças, podendo ter campus funcionando como uma unidade autônoma, ou mesmo ter certas atividades

administrativas (contabilidade, recursos humanos, departamento financeiro, dentre outros), centralizadas na reitoria.

Desta forma, os estudos apontam que uma maior ou menor descentralização do poder pode basear-se em aspectos políticos pela economia de escala, afinal, *dependendo do tamanho do campus, pode não se justificar a duplicação de determinadas áreas* (Machado & Silveira 1998, p.63), ou uma mescla de fatores políticos e de gestão dos recursos/escala. Diante do exposto, cabe destacar que a terceira parte deste referenciamento teórico contextualiza o modelo multicampi e o campus universitário, assim como resgata estudos que pautaram universidades que funcionam estruturadas no mencionado formato.

1.3 OS ESTUDOS SOBRE O MODELO MULTICAMPI DE UNIVERSIDADE E OS CAMPI UNIVERSITÁRIOS.

A história do surgimento e da formação das universidades brasileiras aponta para a dicotomia, agregação x desagregação, de unidades universitárias, e, no caso do modelo multicampi defendido por Fialho (2000), teria justamente um diferencial em relação ao modelo conglomerado de ter em sua essência um caráter orgânico. Assim, afirma que: *a universidade multicampi, não sendo designada pelas partículas pluri e poli, parece indicar a recusa à fragmentação e a dispersão, nocivas ao funcionamento e cumprimento da missão universitária* (Fialho, 2001, p.75). Desta forma, o modelo *pluricampi* indicaria então aquela universidade formada por uma pluralidade de *campi* dispersos sem organicidade, ou seja, sem qualquer preocupação com integração das partes no todo. Já o *unicampus*, aquele modelo onde a instituição se forma por um único campus de base territorial em um só município. Ambos distintos do multicampi.

A universidade de configuração multicampi, estruturada essencialmente em campus universitários dispersos geograficamente, tem, portanto, a estrutura fundamental do modelo; é o diferenciador. O que implica considerar que a atuação no triple (ensino, pesquisa e extensão), deva existir em todas as bases geográficas, e não somente neste ou naquele campus. É uma concepção que se assemelha a lógica da organização confederativa dos estados; há um governo central - responsável pelas diretrizes gerais e provimento de recursos financeiros - e estados confederados, onde as atividades acontecem de fato. Sendo que, no mencionado modelo, não há que se falar em concentração de recursos, ou mesmo atividades em um ou outro, mas na viabilização da existência de cada um, conforme as necessidades específicas.

Fialho (2005, p.89) enfatizou em seus estudos o papel central do campus universitário, e defendeu que a estrutura universitária se conformasse em formatos que não fizessem distinções entre sede e interior, ou mesmo qualquer tipo de dicotomia na hierarquia universitária.

É de fundamental importância a conscientização de que a universidade multicampi cria no espaço “físico-geográfico” unidades encarregadas do cumprimento das suas finalidades, os campi universitários. Estas são responsáveis pelo cumprimento da missão institucional convivendo com realidades regionais diferenciadas. A gestão da universidade deve ter condições de assegurar em cada campus a permanência de profissionais qualificados (docentes e técnico-administrativos) e competência nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, como também autonomia científica e a interação cultural. (Fialho, 2005, p. 92).

Em relação à origem dos estudos sobre o modelo multicampi de universidade, foram identificadas pesquisas sobre o sistema norte-americano de formato multicampus, na perspectiva de uma unidade de análise distinta daquelas de configuração de campus único, da governança do sistema e a gestão de nove grandes sistemas incluindo o da Universidade da Califórnia e da Universidade da Carolina do Norte. Nas universidades que estudaram, salienta-se que encontraram uma variedade de tipos de “campus”: i) campus segmentado composto por oferta exclusiva de doutorado; ii) campus universitário: especializados na oferta de ensino superior e iii) campus globais: formados por um sistema abrangente com oferta de ensino superior, pesquisa e doutorado. Também indicaram que o tipo de estrutura de administração de todo o sistema era variado, a depender da composição pública ou privada. (Creswell, Roskens & Henry, 1982).

Assim, detalharam o modelo “carro-chefe” (Lee & Bowen, 1971) predominante no público estadual, com os *campi* sendo chamados de centros, galhos e até satélites, que gravitam ou se localizam em torno de um campus central. Este formato operava com vários *campi* ou instituições alocados sobre uma estrutura guarda-chuva central, coordenada por um executivo-chefe do sistema intitulado presidente ou chanceler, e cada campus do sistema dirigido por um diretor executivo com profissionais do quadro próprio.

O termo “multicampi” (multi-campus) aparece pela primeira vez em estudo de Kerr, C. (1967, apud Creswell, Roskens & Henry, 1982), ao se referir sobre os desafios de se implementar uma administração descentralizada na Universidade da Califórnia, tida como a primeira, mais capilarizada e maior dos Estados Unidos na década de 60, em que a definição é simples: instituições universitárias com dois ou mais *campi*, e apresentam uma definição para o que seria uma universidade multicampi:

Dois ou mais campi (semelhantes ou diferentes) a funcionar sob a responsabilidade legal de um conselho de administração único (público ou privado; total ou parcial) e administrada por um escritório executivo central ou separados por “carros-chefes” locais (Creswell, Roskens & Henry, 1982, p.28).

Uma das dificuldades apontadas por Creswell, Roskens e Henry (1982), foi a de definir a entidade “campus”, não obstante, excluíram a ideia de centros ou filiais. Assim, consideraram a tipologia como uma estratégia exploratória, bem como que as mudanças no sistema seriam constantes, mas que os tipos ajudavam a pensar sobre a realidade de forma a contribuir para que pesquisadores examinassem as diferenças. Ou seja: o crescimento acelerado das instituições, conseqüentemente, incide na busca ávida dos administradores universitários por respostas aos problemas enfrentados na operação do sistema norte-americano.

Na perspectiva nacional, pode-se identificar que a tradição brasileira até a década de 60 era de prédios dispersos pelas cidades, os quais abrigavam as escolas e institutos de ensino superior. A partir das reformas e intensas mudanças que aconteceram deste período, assim como histórica influência dos consultores norte-americanos e suas indicações sobre a eficiência do campus suburbano, na perspectiva de que este seria fator de eliminação da duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes, observa-se que o cenário gradativamente sofreu alterações, de forma que na década de 70 passou a generalizar-se.

Cunha (1998, p.74) aponta que o campus enquanto espaço e *localização parece constituir elemento indispensável de qualquer instituição digna do status de universidade*. Não obstante, entende o território enquanto uma das dimensões basilares da gestão universitária, e indica uma síntese do conceito de campus, a partir de estudos sobre a morfologia vigente nas universidades brasileiras.

No sentido comumente aceito, o campus é um espaço contínuo, delimitado e exclusivo, onde se reúnem os edifícios de uma universidade, podendo estar situado dentro da cidade, na sua periferia ou fora dela. A idéia-limite do campus consiste no território que reúne todas as instalações de uma universidade. Embora poucas universidades brasileiras estejam assim implantadas, essa idéia não deixa de estar presente em todas elas, de um modo ou de outro (Cunha, 1998, p.74).

Buarque (1994), outro autor citado em estudos que abordam a questão do campus numa perspectiva crítica, manifesta a inquietação com o isolamento em relação à comunidade em que estavam localizados. Para o autor, o campus *tem de envolver-se na definição dos meios para uma reforma social* (Buarque, 1994, p. 174), e também faz

referência que, a partir dos anos 60, no Brasil, os *campi* se distanciam dos centros urbanos onde circulavam a população, no geral, imitando o conceito de campus norte-americano. Com isso, deixa de se alinhar com o conceito histórico de sentido acadêmico enquanto *lócus da produção intelectual*, para adotar o sentido mais limitado correspondente a *idéia de localização geográfica onde se situam os prédios da atividade universitária* (Buarque, 1994, p.172).

A reforma universitária de 1968, segundo Vahl (1991), Mory (2004) e Ribeiro (2011), ao se basear em muitos dos princípios fundamentais do sistema de ensino-superior norte-americano, adotou muitas características desse e, ao longo dos anos 70, do projeto elaborado pelo consultor norte-americano Rudolph Atcon, com patrocínio do conselho de reitores das universidades brasileiras (CRUB), onde se observa consolidação das bases organizacionais e acadêmicas para a reestruturação do ensino superior público, a partir de projetos de reforma e construção de instalações físicas dotadas de foco sistêmico, considerado como fator fundamental a presença das atividades universitárias em locais concentrados, os quais permitissem o trabalho integrado das unidades de ensino e administrativas, assim como com economia de recursos financeiros, evitando, portanto, a duplicação dos mesmos meios para fins semelhantes.

Atcon (1970) compreendia o campus universitário da seguinte maneira:

Local geográfico que reúne as atividades de uma universidade e as integra de maneira mais econômica e funcional num serviço acadêmico-científico coordenado e da maior envergadura possível, respeitadas as limitações de seus recursos humanos, técnicos e financeiros (Atcon, 1970, p.16).

As diretrizes formuladas por Atcon (1970) reforçavam a necessidade de uma reestruturação acadêmica com a extinção das cátedras, substituídas por um modelo organizacional sistêmico composto pelos departamentos, onde o campus universitário seria o *lócus* mais adequado, pensado num sentido limitado ao espaço físico de localização dos prédios e demais estruturas universitárias. De preferência, nas periferias das cidades, logo, longe dos centros urbanos.

O ente campus não guardava nenhum tipo de relação com a composição dos órgãos da universidade, nem tão pouco das instâncias de representação dentro da proposta defendida. O modelo predominante não incorporava tal ente dentro da perspectiva de representação universitária; a proposta era clara quanto à delimitação enquanto *lócus* físico das instalações.

Os registros históricos também apontam a implantação dos *campi* enquanto *locus* de prática da extensão universitária e de estágio para os alunos de graduação, tendo como característica predominante a descontinuidade das ações e atividades, as quais eram realizadas em períodos de férias dos docentes e alunos.

O estudo de Mendes et. al. (1978) sobre o campus avançado como extensão universitária indica que esse surgiu em 1969, enquanto um terceiro programa do Projeto Rondon, e foi o único considerado pelo Ministério da Educação e Cultura como sendo prática de extensão universitária.

As normas gerais para o funcionamento do programa constam de um documento do projeto Rondon datado de 1971, em que definem os *campi* avançados como *extensão das universidades em regiões menos desenvolvidas do país e consideradas pelo governo federal como pólos de desenvolvimento embora carentes de recursos* (Mendes et. al. 1978, p.06).

Em relação à definição do campus universitário, o estudo de Fialho (2000, p.130) sumariza as concepções em três diferentes perspectivas:

- 1) como unidade de assentamento das estruturas universitárias (indicador físico);
- 2) como unidade de locação de determinada base da produção intelectual (indicador acadêmico) e 3) como unidade de medida para indicar o distanciamento dos centros urbanos (indicador espacial).

Dentre essas, a que mais se aproximaria da real dimensão de um campus seria a segunda, como um indicador acadêmico, referindo-se a unidade de locação de uma determinada base de produção intelectual, constituindo-se enquanto uma instância de construção e sistematização do saber, lidando com contextos diferenciados, o local e o regional, comprometido com o desenvolvimento da comunidade em todas as dimensões que se vincula, e em quaisquer das áreas de atuação da universidade: ensino, pesquisa e extensão.

O papel do campus enquanto a universidade no território, e não como apenas uma oferta de atividades de ensino, implica:

Do ponto de vista da universidade multicampi a questão da implantação dos campi revela problemáticas que derivam da falta de planejamento e de responsabilidade política no processo de expansão da educação superior nos respectivos territórios na medida em que as condições básicas de manutenção nas suas três áreas não são asseguradas acabando por limitar ao ensino de graduação restando excluídas as demais finalidades e ficando comprometido o impacto no processo de contribuição para a superação das desigualdades sociais nas regiões do país (Fialho, 2000, p. 325).

Na enciclopédia de pedagogia universitária, o verbete universidade multicampi elaborado por Lauxen (2006, p.237) conceitua que *o termo remete a uma concepção de universidade com estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, sem estabelecimento de ordem de importância para qualquer um deles*, bem como aponta para uma distribuição descentralizada e mais horizontalizada do poder nas instâncias deliberativas, e que tem como um dos grandes diferenciais, em relação a outros modelos, *um compromisso em atender aos interesses das regiões em que atua e uma integração entre as unidades*.

Tal concepção se articula com a defendida por Fialho (2000, p.152), em seus estudos sobre o modelo multicampi, onde *o campus universitário, no interior, encontra-se, legal e estatutariamente, tão incumbido quanto qualquer outro – a exemplo daqueles localizados na capital – das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão*, no sentido de que a dicotomia, campus sede e interior, não faria sentido numa universidade multicampi. Nessa, todos os *campi* seriam dotados de iguais responsabilidades e recursos, esses, condizentes com as necessidades para se realizar as atividades universitárias. Porém, afirma que *a experiência cotidiana revela conflitos e impasses de natureza legal e institucional pelas condições desiguais e concentrações de recursos e poder nos campus sede*. Fialho (2000), nas conclusões de seu estudo sobre o modelo multicampi, estabelece o que para ela seriam os indicadores marcantes do modelo objeto de estudo:

Indicador físico: uma universidade que possui muitas unidades; ii) espacial: as unidades estão localizadas em lugares diferentes e distantes uns dos outros; iii) indicador acadêmico: realidades múltiplas onde as atividades universitárias devem acontecer em sentido pleno: ensino, pesquisa e extensão, e que exista uma organicidade. Assim, ainda afirma que um modelo que não se esgota na dimensão física ou quantitativa do número de campi que possui, mas que ultrapassa essas demarcações (Fialho, 2000, p. 302).

Dentro da perspectiva do modelo multicampi, observa-se que os estudos mais recentes, tal qual o de Chaves, Camargo, Medeiros e Maués (2011), o pensam como um todo orgânico, naquilo que tange a uma orientação normativa comum para toda a universidade, sendo esta se encontra configurada em uma unidade central (campus - sede) e por unidades situadas pelo interior do estado, interligadas entre si; como exemplo, a UFPA é citada onde:

A UFPA passa a ser verdadeiramente uma universidade multicampi a partir de 1997, entendendo-se como tal a existência: (1) de uma unidade central (sede) mais complexa e de diferentes unidades de menor porte, localizadas no interior

do estado; (2) da descentralização administrativa e pedagógica de cada campus (Chaves et. al., 2011, p. 151).

Tal qual a tese de Fialho (2000), nesta dissertação a universidade multicampi será abordada, a partir do pressuposto de que se trata de um modelo universitário peculiar, quando comparado ao de universidades formadas por um só campus, ou mesmo universidades com mais de um campus que se encontram sediadas no mesmo município. Nessa perspectiva, salienta-se que, ainda que pouco reconhecido pela literatura no processo de construção do modelo universitário brasileiro, a espacialidade foi um fator determinante, afinal, no caso da universidade multicampi, ela não é apenas uma variável de peso para a implantação de um modelo, uma vez que ela é a variável estruturante constitutiva desse modelo.

Neste sentido, a estrutura organizacional que venha a modelar este espaço de construção, apresentaria, possivelmente, características diferenciadas em relação a outros modelos.

A dimensão organizacional deveria ter aspectos diferenciais como, por exemplo, a natureza das instâncias decisórias, o caráter colegiado de deliberação e os formatos de representatividades das comunidades acadêmicas de cada um dos *campi* que formam a universidade, com vistas às relações de interdependência. Mas, pesquisas prévias realizadas têm revelado que:

As universidades multicampi conservavam a estrutura matricial básica do modelo geral de universidade (reitoria; pró-reitorias; institutos; faculdades; departamentos; conselhos; colegiados de cursos), ou seja, a mesma estrutura de uma universidade cujas dimensões espaço-temporais não são fatores distintivos do modelo (Fialho, 2000, p. 143).

Concluindo, salienta-se que foram apresentados resultados de pesquisas, as quais foram realizadas sobre a estrutura de universidades do modelo multicampi, de forma que, a partir da realização de análises da unidade escolhida, se possa voltar e realizar comparações com os achados anteriores, contribuindo para o avanço do campo de estudos e dialogando com os pesquisadores que precederam nesse campo de investigação. O primeiro deles é o de Machado e Silveira (1998), que teve como objeto de estudo a estrutura da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) e seus cinco *campi* localizados nas cidades de Chapecó, Joaçaba, São Miguel do Oeste, Videira e Xanxerê, na época, contando com uma população de 7.934 alunos de graduação, 491 professores e 232 técnicos-administrativos.

Quadro 03: Delineamento dos órgãos colegiados da UNOESC (1998)

ÓRGÃOS COLEGIADOS	QUANTIDADE APROXIMADA DE MEMBROS	ORIGEM DOS MEMBROS	OBJETIVO DO ÓRGÃO
Assembleia Geral	66	Representações dos segmentos internos (73%) e externos (23%) das fundações que compõem a UNOESC	Instância deliberativa superior
Conselho Curador	21	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão de acompanhamento e de fiscalização econômico-financeira
Conselho Universitário	35	Representações dos segmentos internos e externos da UNOESC	Órgão decisório máximo em matéria administrativa, financeira, acadêmica e disciplinar.
Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão	38	Representações de dirigentes, dos departamentos, de professores e de alunos.	Órgão que supervisiona, orienta e coordena o ensino, a pesquisa e a extensão em todos os <i>campi</i> em matéria técnica, didática e pedagógica.
Conselho de Administração dos <i>campi</i>	30	Representações dos segmentos internos e externos	Órgão decisório em matéria administrativa, financeira e disciplinar no âmbito do campus.
Conselho pedagógico dos <i>campi</i>	25	Representações de dirigentes, professores, funcionários e alunos.	Órgão decisório em matéria acadêmica, didática, pedagógica e disciplinar no âmbito do campus.
Colegiado dos departamentos dos <i>campi</i>	Variável	Professores do departamento e representantes dos alunos	Órgão responsável pela organização didático-administrativa e didático-científica e de distribuição de pessoal para os projetos.
Colegiados dos cursos nos <i>campi</i>	Variável	Professores que atuam no curso e representantes dos alunos	Órgão responsável pela coordenação didática, pedagógica, administrativa e disciplinar de cada curso.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir dos dados do estudo de Machado e Silveira (1998, p.121).

Identificaram uma estrutura formada por sete instâncias decisórias: i) conselho curador; ii) conselho universitário (CONSUN); iii) conselho de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE); iv) conselho de administração dos *campi*; v) conselho pedagógico dos *campi*; vi) colegiado dos departamentos dos *campi*; viii) colegiado dos cursos nos *campi*. Delimitados enquanto órgãos superiores o CONSUN, o CONSEPE e o conselho de curadores, juntamente com a reitoria enquanto órgão executivo, composto pelo reitor e por três pró-reitores gerais; um de administração, um de ensino, e outro de pesquisa, extensão e pós-graduação. Esses, por sua vez, são escolhidos pelo reitor, dentre os pró-reitores dos *campi*. No âmbito dos *campi*, a administração é exercida pelos órgãos setoriais, sendo o conselho de administração o responsável pelas decisões administrativas e financeiras de cada *campi*, e o conselho pedagógico para dirimir problemas e dúvidas do setor acadêmico. Os órgãos executivos se configuram, como três pró-reitoras, essas, similares às gerais a quem se subordinam. O departamento é o órgão constitutivo do campus nas respectivas áreas de conhecimento, sendo geridos por um colegiado.

Em entrevistas realizadas com membros da comunidade acadêmica representativa de todos os *campi*, constataram que: a autonomia dos *campi* foi apontada como um ponto

forte para as atividades; a reitoria foi identificada com uma função primordial de integrar as diversidades dos *campi* em torno de objetivos comuns; a falta de integração foi relacionada em boa parte com a distância geográfica entre os *campi*, e em menor intensidade em função da falta de mecanismos de integração; significativa parte dos entrevistados acreditava que a tomada de decisão era morosa em função do número elevado de instâncias colegiadas. Também indicaram a necessidade de revisão das atribuições dos órgãos colegiados e executivos para evitar sobreposições, bem como dar maior transparência. O acúmulo das pró-reitorias foi um tema divisor de opiniões; favoráveis e contra, sendo consensual a necessidade de se manter as três pró-reitorias nos *campi*.

Em relação ao fator tamanho, a UNOESC foi considerada uma organização de médio para grande porte, tendo em vista o total de 750 colaboradores que atendem a comunidade de 10.000 alunos. Em relação à variável complexidade, no que tange a diferenciação vertical, foi constatado que ainda existem muitos níveis, tanto colegiados como executivos e, incluindo a assembleia geral, oito. Do ponto de vista executivo, tem-se o reitor as três pró-reitorias gerais, as três pró-reitorias dos *campi*, as chefias gerais de departamento; as chefias de departamento; as coordenações de curso, assim como uma hierarquia administrativa, tanto na reitoria quanto em cada um dos *campi*. Tal diferenciação foi avaliada como morosa e dotada de pouca flexibilidade pelos entrevistados. Em relação à diferenciação horizontal, essa foi analisada como alta, em função do elevado número de áreas de conhecimento existentes na universidade.

A dispersão espacial foi considerada uma característica própria da UNOESC em razão da estrutura multicampi, mas foi encarado como algo positivo pelo caráter de universidade comunitária e regional. Os problemas apontados foram conflitos entre os *campi*, (bairrismo etc.). No aspecto da formalização, o resultado foi de uma elevada burocratização e, para cada decisão, uma resolução, portaria, regulamento ou manual. No que se refere à centralização das decisões nas instâncias colegiadas, foi apontado que acontecem muitas vezes fora do contexto e tem que ser repensadas, uma vez que geram retrocessos. Nesse contexto, cabe salientar que a variável integração foi apontada como a mais problemática, em virtude do baixo índice de integração inter-campi e intra-campus. Assim sendo, os autores apontaram que:

A continuidade da UNOESC passa pela busca de unidade na diversidade via efetivos mecanismos de integração e por um eficaz sistema de comunicação. Os conflitos ocorrem muito por falha de comunicação e pelo sem-número de

deslocamentos que os dirigentes e lideranças são submetidos, o que por si só já gera um desgaste no processo de integração (Machado & Silveira, 1998, p.127).

O segundo estudo que também realizou uma análise qualitativa de universidade multicampi foi o de Fialho (2000), que apresentou o caso da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), presente em vinte municípios baianos (Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetité, Senhor do Bonfim, Paulo Afonso, Barreiras, Teixeira de Freitas, Serrinha, Guanambi, Itaberaba, Conceição do Coité, Valença, Camaçari, Eunápolis, Bom Jesus da Lapa, Irecê e Canudos), detentora de uma estrutura distribuída em distâncias que variam de 40 km até 900 km, entre a sua sede na capital (Salvador-Bahia) e os seus *campi*.

Concentrou-se em apreender as representações construídas pelos sujeitos que vivenciavam a partir do campus universitário a realidade multicampi, colhendo depoimentos em dois *campi* da UNEB: o de Juazeiro e o de Serrinha. Também pontuou problemáticas comuns do modelo, a partir de relatos feitos por entrevistados da Universidade Estadual do Ceará (UECE), e Universidade Estadual (UNESP).

Em relação à perspectiva de expressar a ideia de universidade multicampi, os entrevistados nos *campi* sempre formulavam a resposta a partir daquilo de que eles consideravam como elementos diferenciais em contraposição à ideia de uma universidade formada por um só campus, o tamanho da universidade e os problemas relativos ao seu gerenciamento.

Cita, também, as falas dos entrevistados: i) trata-se de um modelo impossível de realizar; multicampi é uma ideia megalomaníaca, cópia de um modelo de universidade do Canadá, um dos países mais ricos do mundo, vindo se implantar aqui no Brasil, no nordeste, e na Bahia, sem levar em consideração as diferenças geográficas e topográficas do sistema de transportes, e sem vontade política de fazer valer um projeto de universidade; iii) é uma universidade que possui muitas unidades; iv) as unidades estão localizadas em lugares diferentes e distantes uns dos outros.

Em relação à fala, sobre possíveis características de uma universidade multicampi, Fialho (2000, p.274) constatou que:

A remissão aos problemas é quase que imediata; afirma que no geral os entrevistados sentiam que ninguém sabia o que era uma universidade multicampi, nem os dirigentes, uma vez que um destes afirmou que a própria administração central não via o campus como campus, mas via a Faculdade de Agronomia e a de Filosofia. Em relação à administração da UNEB, os funcionários apontaram que muita coisa dependia da administração central.

Até o ano de 1997, a UNEB estruturava-se segundo o modelo de faculdades (integradas por departamentos) e, a partir de então, passou a um modelo binário (Reitoria-departamento), com a supressão da estrutura intermediária, o que Fialho (2000) avalia como um modelo ainda mais precário que o anterior, derivado de uma estrutura genérica adotada pela universidade brasileira após a reforma de 68, sem observar quaisquer das peculiaridades da organização multicampi, e sem propiciar uma base gerencial mínima para o campus. As entrevistas registraram falas no sentido que as pessoas da administração central muitas vezes nem conheciam os *campi* da UNEB; nem mesmo os pró-reitores. A integração para desenvolvimento de projetos comuns não foi identificada por nenhum dos entrevistados.

Da própria experiência de dirigente da UNEB, a pesquisadora relata que, no cotidiano de trabalho em uma pró-reitoria, faltava tempo para dar conta dos prazos estabelecidos, bem como que seguiam o calendário comum a todas as universidades, como se a localização dos *campi* não impactasse na realização das atividades; o que apontava para necessidade de descentralizar radicalmente atribuições e competências em todos os níveis da organização do trabalho, e também implicaria dotar de pessoal técnico qualificado. Um problema vivenciado foi à falta de uma cultura de fluxos que permitisse atuar com descentralização as pró-reitorias de graduação, de pesquisa e de pós-graduação, tendo em vista que não tinham um disciplinamento das suas interfaces, nem mapeamento que permitisse identificar sobreposições, lacunas, de forma a se aperfeiçoar os processos e descentralizar atribuições aos *campi*.

Outro fator vivenciado foi quanto ao custeio de uma universidade multicampi, uma vez que é totalmente diferenciado em relação àquelas que se concentram em um único município, além da quantidade de cargos e funções gratificadas que precisam cobrir todo o território, e não apenas o campus sede.

Nas considerações finais de sua tese, observa-se que Fialho (2000, p.332) sintetiza a institucionalidade multicampi, e o não reconhecimento das peculiaridades do modelo:

Vimos que, se de um lado, a sua participação dá origem À multidiversidade espacial dos seus campi, de outro, esse modelo organizacional se vê singularizado pelo contexto que ele próprio dá origem. A universidade multicampi não é só universidade, entendida como organização, não é só contexto, entendido como dispersão regional e urbana e nem é uma combinação articulada desses dois termos, ou seja, é algo que não se faz presente em nenhum deles, isoladamente tomados. Modelo e contexto entrelaçam-se, um sendo constitutivo do outro. A despeito disso, a universidade multicampi encontra-se subordinada a uma lógica estatizante que tudo uniformiza, sela o seu não reconhecimento para com essa peculiar configuração, ignorando que a

desconcentração geográfica e administrativa produz impactos sobre o funcionamento da vida acadêmica e administrativa e pode comprometer a missão universitária.

Cabe salientar a pesquisa de Pimenta (2007), um estudo de caso sobre o processo decisório colegiado na Universidade Estadual da Bahia (UNEB), mesmo caso abordado por Fialho (2000), em que foi analisada a dinâmica dos conselhos superiores e dos órgãos de execução das políticas universitárias. A ênfase foi dada as instâncias da administração central, sem aprofundar-se na dinâmica decisória do campus universitário, e nas conexões desta com a dinâmica central da universidade. Caracterizou a estrutura administrativa da universidade que, por configurar-se em um modelo binário a partir de 1998 (reitoria-departamentos), reproduz um modelo tradicional em que a estrutura gerencial do campus é quase inexistente, funcionando como departamentos e sem elementos distintivos em relação à característica peculiar de ser multicampi.

Em relação aos achados da pesquisa, foi observado que a UNEB adotou uma nova estrutura organizacional após a promulgação da Lei Estadual N.7.176, de 10 de setembro de 1997, em que se estabeleceu a adoção de *estrutura orgânica com base em departamentos*, o que modificou profundamente a estrutura anterior. Desta forma, foram substituídas as faculdades ou centros por departamentos, e instituída uma nova cadeia de instâncias de decisão: conselhos superiores, reitoria, conselho de departamento, departamento e colegiado de curso.

O departamento, além de passar a ser a subunidade acadêmico-administrativa, passou também à condição de unidades-gestoras responsáveis pela gestão patrimonial, orçamentária e financeira, onde, através de portaria do reitor, os recursos financeiros são descentralizados para o departamento que procede com a programação da despesa, o processo licitatório, o empenho, a liquidação e o pagamento da despesa, excluindo somente as despesas com pessoal, diárias e obras de construção, ou ampliação da infraestrutura-física. Em função das modificações na estrutura, o estatuto da universidade precisou ser revisado e foi homologado por decreto estadual em 14 de dezembro de 2006.

A nova estrutura da UNEB é assim descrita por Pimenta (2007, p.124):

- I) Órgãos da administração superior: a) conselho universitário (CONSU); b) conselho superior de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE); c) conselho de administração (CONSAD); e reitoria;
- II) Órgãos de administração setorial: a) departamento; b) colegiado de curso;
- III) Órgãos suplementares: a) museu de ciência e tecnologia; b) biblioteca central; c) centro de estudos de direito educacional; d) prefeitura do campus; e) arquivo central; f) centro de estudos Euclides da Cunha; g) serviço médico odontológico e

social; h) núcleo central de ética; i) cidadania núcleo de estudos canadenses; j) núcleo de estudos flamengos e k) núcleo de estudos japoneses.

Segundo dados de Pimenta (2007, p.125), tal estrutura:

congregava 29 departamentos instalados em 24 campi, com sede nos seguintes municípios do estado da Bahia: Salvador, Alagoinhas, Juazeiro, Jacobina, Santo Antônio de Jesus, Caetitê, Senhor do Bonfim, Paulo Afonso, Barreiras, Teixeira de Freitas, Serrinha, Guanambi, Itaberaba, Conceição do Coité, Valença, Camaçari, Eunápolis, Irecê, Bom Jesus da Lapa, Ipiaú, Brumado, Euclides da Cunha, Seabra e Xique-Xique. Na estrutura de cargos criada para UNEB, e promulgada por legislação estadual, o único cargo voltado para gestão administrativa dos campi era o de Prefeito de campus, que contava com cinco funções gratificadas, previstas para um total de 24 campi. O cargo de coordenador de curso havia 71 em atividade, sendo apontada a necessidade de mais 27, pois atuavam, efetivamente, 98 coordenadores distribuídos pelos 29 departamentos.

Em relação aos colegiados superiores da UNEB, Pimenta (2007, p.128) aponta que:

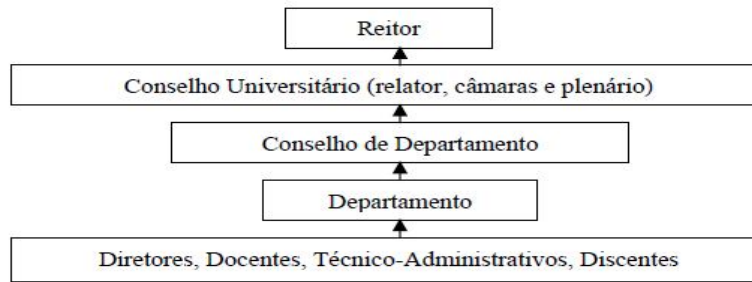
o conselho de administração (CONSAD) era composto por membros, em sua maioria, vinculados a outras entidades: 1) secretário da educação, como presidente; 2) reitor da UNEB; 3) vice-reitor da UNEB; 4) 01 representante da secretaria de ciência, tecnologia e inovação; 5) 01 representante da secretaria da administração; 6) 01 representante da procuradoria geral do estado; 7) 01 representante da associação dos servidores técnico-administrativos; 8) 01 representante do corpo discente; 9) 08 representantes dos docentes da UNEB indicados pela entidade de representação; 10) 08 docentes de livre escolha do governador do estado da Bahia; 11) 01 representante da comunidade regional. Um total de 25 membros. Atuando na gestão financeira, patrimonial e administrativa da UNEB.

O conselho superior da UNEB (CONSU), por sua vez, caracterizava-se como instância máxima de deliberação da universidade, atuando como instância revisora das decisões do conselho de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE).

A composição, conforme figura 05, consiste em: 1) Reitor; 2) Vice-reitor; 3) Pró-Reitores; 4) Diretores de Departamento; 5) representantes do corpo discente (12% do total de membros); 6) representantes do corpo técnico-administrativo (12% do total de membros) e 7) 03 representantes das comunidades regionais, totalizando 50 membros. Em consulta às atas das reuniões, a pesquisadora apontou que os membros da comunidade regional não haviam sido escolhidos.

Pelo regimento geral da universidade, as reuniões aconteceriam a cada três meses, mas, em consulta as atas, as periodicidades não eram seguidas, e a maioria absoluta das decisões foi tomada *ad referendum* pelo presidente do conselho, onde o reitor totalizou 119 em cinco anos, em contraste com 17 reuniões ordinárias realizadas no mesmo período.

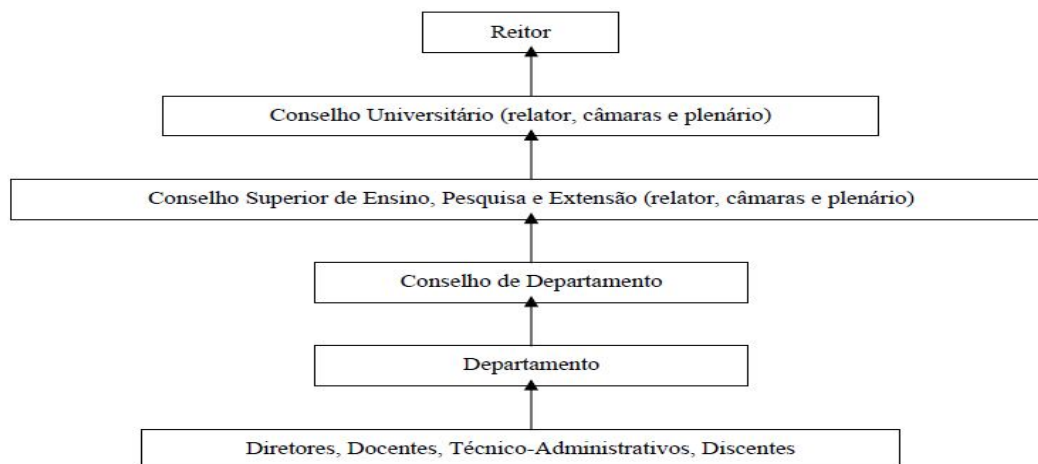
Figura 05: O fluxo decisório no âmbito do CONSU



Fonte: Pimenta (2007, p. 137)

O segundo órgão da administração superior na estrutura da UNEB é o conselho superior de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE), responsável pelas diretrizes de ensino, pesquisa e extensão, e formulação da política geral da universidade. Composto por: 1) Reitor, como presidente; 2) vice-reitor, como vice-presidente; 3) os pró-reitores acadêmicos (de ensino, de pesquisa e o de extensão); 4) os diretores de departamento; 5) os coordenadores de colegiado de curso (graduação, sequencial e de pós-graduação *stricto sensu*); 6) representantes do corpo discente (12% do total de membros). Totalizando 150 membros.

Figura 06: O fluxo decisório da UNEB.



Fonte: Pimenta (2007, p.140)

Durante o período analisado (2002-2006), salienta-se a ocorrência de cinco reuniões, enquanto o previsto eram vinte. O expressivo número de membros, bem como a distância entre os *campi* e a capital do estado (onde as reuniões são realizadas), e o custo

do deslocamento foram apontados como elementos inviabilizadores de que o calendário das reuniões fosse seguido conforme previsto nas normativas da UNEB.

Por fim, a tese de Carvalho (2011), sobre o processo de gestão e participação na Universidade Federal do Tocantins - UFT - formada por sete *campi*⁵: e, apesar do foco da pesquisa não ter sido a análise de características do modelo multicampi, o autor abordou a estrutura organizacional e a participação em conselhos superiores e instâncias decisórias dos *campi*. O método envolveu a análise dos documentos institucionais (estatuto, regimento geral, regimento de campus etc.), e também a aplicação de questionários numa amostragem que contou com representantes de todos os segmentos e em todos os sete *campi* da UFT.

Em relação à organização político-administrativa da UFT, conforme análise de Carvalho (2011), essa era composta por dois patamares: o primeiro, da administração superior, composto pela reitoria e assessorias de diretorias específicas, e mais as seis pró-reitorias (de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Avaliação e Planejamento; de Extensão e Cultura; de Assuntos Estudantis; de Administração e Finanças), e o segundo, da administração setorial, onde situam os sete *campi* da UFT. Porém, o autor não apresentou dados sobre a composição gerencial administrativa dos *campi* e no organograma que elaborou para ilustrar a estrutura organizacional da UFT, apenas os setores que compõem a reitoria e as pró-reitorias foram indicados.

Segundo o regimento geral da UFT (2003), citado por Carvalho (2011, p.219) a ordem de importância hierárquica das instâncias deliberativas da UFT era: no âmbito dos *campi*: o colegiado de curso, depois o conselho diretor do campus; e no âmbito da administração superior: o conselho de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE), e o conselho superior (CONSUNI), sendo esse a quarta e máxima instância decisória das decisões deste pleno, sendo passíveis de recurso ao Conselho Nacional de Educação (CNE), estrita a arguição de ilegalidade.

No que tange a participação no conselho superior (CONSUNI) da UFT, segundo dados relativos ao ano de 2009, de um total de 21 membros, 15 eram dirigentes

⁵ de Araguaína (12 cursos de graduação presencial, 01 mestrado e 01 doutorado e distante 552 km do campus sede); de Arraias (02 cursos de graduação presencial e 02 doutorados interinstitucionais e distante 472 km do campus sede); de Gurupi (04 cursos de graduação presencial e 01 mestrado, distante 243 km do campus sede); de Miracema(02 cursos de graduação presencial, distante 81,4 km do campus sede); de Porto Nacional (04 cursos de graduação presencial e distante 69,3 km do campus sede); o de Tocantinópolis (02 cursos de graduação presencial e distante 552 km do campus sede) e o campus sede em Palmas (15 cursos de graduação e 07 mestrados) (dados de 2008).

institucionais, o que corresponde a 70% do total, mais dois representantes por categoria (docente, discente e técnico-administrativo), ou seja, mais 10% para cada um dos segmentos da comunidade universitária, composto pelo reitor (como presidente); o vice-reitor, 06 pró-reitores; 07 diretores de *campi* e dois representantes para cada segmento.

Apesar de ser uma universidade estruturada de forma desconcentrada geograficamente em sete municípios do estado do Tocantins, os *campi* não contavam com participação representativa nas instâncias de deliberação superior, para além do diretor do campus, conforme dado da pesquisa quanto à participação dos representantes de centros, *campi*, unidades, departamentos etc. é de 0%. Outro segmento excluído é de representantes da comunidade externa.

Em relação ao conselho de ensino, pesquisa e extensão (CONSEPE), segunda instância máxima de deliberação na estrutura da UFT, *locus* das deliberações da política pedagógica, estava composto em 2009 por 58 membros, sendo o reitor como seu presidente; ii) o vice-reitor; iii) os seis pró-reitores; iv) os coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* no total de 45 e 05 representantes dos segmentos da comunidade (03 estudantes; 01 docente e 01 técnico administrativo). Nesse conselho, a representação dos dirigentes dos *campi* é de 0%, e também a representação dos segmentos das comunidades acadêmicas dos *campi* não é efetivada.

O conselho diretor do campus, conforme normatização no regimento interno apontada por Carvalho (2011) seria composto por: o coordenador de campus, como seu presidente; de todos os coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*; de 01 representante dos docentes; de 01 representante dos técnico-administrativos e de 01 representante discente de cada um dos cursos de graduação existentes no campus. E o colegiado de curso enquanto o órgão deliberativo, em se tratando de matéria didático-pedagógica, composto por um coordenador eleito pelos pares do curso; docentes efetivos e representação estudantil; os técnico-administrativos não participam.

Nesse contexto, cabe ressaltar que o diretor ou coordenador de campus é eleito pela comunidade universitária para um mandato de quatro anos. Pode se candidatar ao cargo o docente do quadro permanente pertencente aos dois níveis superiores da carreira, e são votantes os membros do corpo docente do quadro de permanentes concursados e em efetivo exercício; o corpo discente dos cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu* formalmente matriculados e os membros do corpo técnico-administrativo do quadro permanente, na proposição de 70% (docentes) e 15% para as demais categorias.

Os dados dos questionários aplicados com os docentes indicaram uma tendência de que a tomada de decisões mais importantes ocorrerem de forma centralizada, conforme Carvalho (2011, p.258):

Nas reuniões em grupo, geralmente quem participam são os coordenadores de curso [147]; a UFT é organizada por comissões e nem sempre estas comissões contam com a participação de representantes do interior [26]; as decisões tomadas nas instâncias superiores, na maioria das vezes não são submetidas à participação ou opinião dos docentes [6]; as questões e interesses pessoais se sobrepõem ao coletivo [5]; os interesses da reitoria são políticos (partidários), os docentes não tem influência nas decisões da reitoria [56]; aos professores não é participado o que é encaminhado nas reuniões de conselho diretor do campus. Aliás, as reuniões são fechadas, é vedada a participação de quem não é representante dos segmentos [39].

Um dos entraves à participação mais efetiva na gestão apontada pelo segmento dos docentes foi à dificuldade de comunicação em um sistema multicampi, tendo em vista a falta de divulgação nos *campi*, no que se refere às informações dos conselhos e das câmaras, além do sítio eletrônico da UFT, que foi apontado como desatualizado. Dentre as sugestões para a efetivação da participação na gestão, foram apontadas: a descentralização das tomadas de decisões para os *campi* e os colegiados de curso.

No tocante aos aspectos político-partidários, as propostas foram diversas, desde a sugestão de separar a UFT em duas universidades, pois tudo está centralizado na capital, dificultando as participações e, até mesmo a elaboração de um estatuto e regimento mais democrático, dinâmico e progressista, mantendo a estrutura multicampi (Carvalho, 2011, p.262).

Além dos dados gerais sobre a composição da estrutura decisória e administrativa da UFT e a análise da participação pelas categorias, o estudo de Carvalho (2011) indicou que em 2009 iniciou-se um processo de elaboração de um novo estatuto e novo regimento, e que tais documentos, no entendimento da comunidade universitária, estavam ultrapassados e recebiam várias críticas, dentre as quais, referentes à estruturação e composição dos conselhos e colegiados, bem como do processo de eleição do reitor, do diretor de campus e coordenador de curso.

A situação da UFT também foi apontada por um grupo de dirigentes presentes no I Encontro Nacional de Dirigentes de Campus, fora de sede, conforme abordado anteriormente, o que indica um cenário de atualizações necessárias aos documentos institucionais das universidades estruturadas em *campi*. Assim, foram apresentados os principais subsídios teóricos desta pesquisa, motivo pelo qual se encerra esse capítulo com

uma síntese de estudos similares aos realizados, de forma a promoção do embasamento e devido amparo, tanto num campo teórico mais geral, quanto no cenário mais contemporâneo de estudos, com os quais se pode dialogar na análise dos achados.

Desta forma, dar-se-á início a descrição e detalhamento metodológico do estudo, explicitando, portanto, as escolhas para realização de um estudo de caso integrado sobre a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e seus dez *campi* universitários situados no estado do Rio Grande do Sul.

CAPÍTULO II - O MÉTODO DA PESQUISA

2.1 AS CARACTERÍSTICAS GERAIS

Esta dissertação tem como objetivo principal analisar as dimensões organizacionais predominantes em um modelo multicampi de universidade federal brasileira. A fim de atender à proposta, adotou-se uma abordagem qualitativa através da realização de um estudo de caso. Tal estratégia tem sido bastante utilizada em produções na área de estudos organizacionais. Godoy (2012, p.144) aponta que: *esta se constitui numa modalidade de pesquisa especialmente indicada quando se deseja capturar e entender a dinâmica organizacional tanto em relação às ações formais quanto as informais*, e que pesquisadores recorrentemente a escolhem quando estão centrados na busca de *insights*, de descobertas, de interpretação em profundidade de um fenômeno bem delimitado (um programa, uma organização, um grupo de pessoas etc.).

Considerando que o modelo multicampi de universidade tem sido um termo muito utilizado no meio do ensino superior público brasileiro atual, em referência as instituições federais de ensino superior (IFES) que se estruturam de forma desconcentrada geograficamente, mas ainda, escassamente analisado, contando com pouca teorização produzida, especialmente nos últimos dez anos, pode-se entender tal qual apontou Godoy (2012), ao mencionar que a escolha do estudo de caso seria uma estratégia adequada aos objetivos propostos e que este se constitui numa rica fonte de informações *para medidas de natureza prática e decisões políticas trazendo contribuições tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a vida organizacional* (Godoy, 2012, p.144).

Especialistas nesta modalidade de pesquisa (Stake, 1988; Yin, 2010; Merriam, 1998) compartilham o ponto de vista de que o diferencial do estudo de caso está no tipo de questão que busca responder *como; por que e quais*. Merriam (1998, p.16) sumariza as características do estudo de caso qualitativo: *i) busca uma descrição e análise holística e intensiva de uma simples entidade, fenômeno ou unidade social; ii) são particularistas, descritivos e heurísticos apoiando-se fortemente no raciocínio indutivo a partir do manuseio de múltiplas fontes de dados*.

Quanto às possíveis fontes de evidência do estudo de caso, Yin (2010, p.124) indica seis: *documento, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação*

participante e artefatos físicos. Recomendando o uso de múltiplas fontes de evidências, ordenadas em um banco de dados e que sejam coletadas de forma a explicitar os vínculos entre as questões formuladas e os dados coletados para fundamentar as conclusões a que se chegará. Aos escolhermos estudar as dimensões organizacionais do modelo multicampi através da “lente teórica” de elementos que conformam a estrutura organizacional, restringe-se o escopo ao âmbito formal, o qual pode representar os “discursos institucionalizados” tal qual proposto por Graciani (1984) em pesquisa sobre a estrutura de poder nas universidades brasileiras.

Em consonância ao foco do presente estudo nos aspectos formais da estrutura universitária, se escolheu como principal fonte de evidência os documentos normatizadores da estrutura universitária (estatutos e regimentos) e também os documentos que registram elementos do funcionamento da organização (relatórios de gestão; relatórios de avaliação; plano de desenvolvimento institucional etc.), e de papel secundário, o levantamento de dados estatísticos para caracterização geral das universidades federais, num primeiro momento, e de maneira aprofundada da unidade de análise (UNIPAMPA) e seus *campi*.

A técnica de análise dos dados predominante foi à análise documental. Cellard (2008, p.295) argumenta que o *documento escrito constitui uma fonte extremamente preciosa para todo pesquisador nas ciências sociais*. E que uma das principais vantagens nas pesquisas é a eliminação, ao menos em parte da eventual influência a ser exercida pela presença ou intervenção do pesquisador.

Como etapas do processo de Cellard (2008, p.304) indica a *localização dos documentos pertinentes, a avaliação da credibilidade e da representatividade dos selecionados*. Não obstante, indica *também que o pesquisador saiba constituir um corpus satisfatório que esgote o material capaz de fornecer informações relevantes ao estudo*.

Quadro 04: Caracterização da Pesquisa:

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa
Tipo da Pesquisa	Estudo de caso único integrado de caráter descritivo e analítico.
Objeto de Estudo	Modelo Multicampi de organização universitária
Nível de Análise	Organizacional
Técnicas de Coleta dos Dados	Levantamento bibliográfico; Levantamento de documentos; Levantamento de dados estatísticos
Técnicas de Análise dos Dados	Análise Documental

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir dos estudos de Gil (2008) e Yin (2010).

2.2 A ESTRATÉGIA DA PESQUISA: O ESTUDO DE CASO ÚNICO INTEGRADO

Na construção e condução dessa pesquisa adotou-se, em especial, as orientações de Yin(2010). Este autor o define como *uma investigação empírica que investiga um fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes* (Yin, 2010, p.39). Os quais podem ser de caso único ou de múltiplos casos, sendo que na modalidade de caso único pode envolver mais de uma unidade de análise, subunidades, o que gera um estudo de caso único integrado, o qual se constitui a opção deste estudo, uma vez que, no modelo multicampi, não basta pautar-se na realização da análise da universidade de uma forma geral, mas, principalmente, as partes que conformam o modelo, no caso, os *campi* universitários.

Além da centralidade desse ente no modelo, observou-se nos estudos mapeados sobre o tema que os dados específicos sobre os *campi* acabam não aparecendo, mas sobre a estrutura da universidade.

O autor aponta que a integração de subunidades de análise, para que seja desenvolvida uma análise mais complexa e completa do caso único, são necessárias *quando estas conferem o caráter único do objeto de estudo* (Yin, 2010, p.76) e que um passo importante na condução do projeto *é a escolha do caso único a ser investigado que represente uma proposta reveladora*. É preciso muita dedicação a etapa de escolha para que, o caso realmente possibilite descrever e analisar as características que o pesquisador almeja encontrar, indicando um processo de análise indutiva ao longo do processo, e não enumerativo, pois os casos não são unidades de amostragem e nem devem ser escolhidos por essa razão.

Deslauriers (2008, p.337) pontua que um ponto fundamental para o sucesso desta modalidade de pesquisa *é o estabelecimento de critérios de seleção do caso a ser pesquisado de forma muito bem esclarecida e justificada para demonstrar porque (A) é representativo e não (B)*.

Neste sentido, uma das etapas que mais consumiu tempo ao longo de todos os meses de construção desta dissertação, configura-se como a etapa de estabelecimento dos critérios de escolha e correspondente análise de dados das universidades federais desconcentradas geograficamente, para chegar a um “caso” que fosse “altamente” ilustrativo das dimensões organizacionais de um modelo multicampi. A seguir, será

detalhado todo o processo percorrido e os critérios até a escolha da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e seus dez *campi* como objeto de estudo do presente trabalho.

2.2.1 OS CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DE ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE

A escolha da unidade de análise se deu de forma processual dividida em duas fases: a primeira, no período transcorrido até a defesa do projeto de qualificação. O primeiro critério foi que a universidade federal se autodenominasse “multicampi” em ao menos um dos seus documentos normatizadores.

Foi estabelecido este clivo em função do termo multicampi ser amplamente utilizado enquanto sinônimo de existência de unidades de ensino desconcentradas em vários municípios, mas a leitura prévia dos estatutos e do levantamento de dados sobre estas, indicou-nos que existia uma incongruência entre o uso indiscriminado do termo para abarcar realidades extremamente distintas. Assim, observou-se que, em muitas das vezes, a realidade retratada nos documentos oficiais era de uma invisibilidade dos *campi* e prevalência das unidades acadêmicas.

Desta forma, a partir do pressuposto que se a universidade registrasse em sua normativa mais relevante (o estatuto), ou já “nascesse” carimbada como multicampi em sua lei de criação, se diferenciando das demais por adotar a estrutura multicampi, a possibilidade de análise e de acesso a documentos que retratem este modelo na linha de caracterização, que foi adotado nessa pesquisa, é o mesmo que converge com as contribuições de Fialho (2000 p.82):

Como a matriz de um tipo de instituição universitária composta por muitos campi, propiciando a desconcentração administrativa e a dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais, sendo vários campi localizados em diferentes municípios.

O que seria mais provável. Diante disto, foi realizada a análise das leis de criação e dos estatutos das 56 universidades mapeadas no presente estudo, no início da pesquisa, aonde se chegou a um universo de 13 que, num primeiro momento, se encaixaram neste critério.

No quadro 05 pode-se observar a transcrição de trechos dos documentos consultados, os quais demonstram como a universidade se autodenominou multicampi:

Quadro 05: As universidades federais que se autodenominam multicampi

IFES	LEI DE CRIAÇÃO	DEFINIÇÃO
UFOPA Universidade Federal do Oeste do Pará	Lei nº 12.085, de 05 de novembro de 2009.	Art. 3º A UFOPA é uma universidade multicâmpus, com sede em Santarém e os demais Câmpus nos Municípios de Alenquer, Itaituba, Juruti, Monte Alegre, Óbidos e Oriximiná, podendo expandir sua atuação para outros municípios.
UFPA Universidade Federal do Pará	Lei nº 3.191, de 02 de Julho de 1957.	A UFPA caracteriza-se como universidade multicampi, com atuação no Estado do Pará e sede e foro legal na cidade de Belém.
UFOB Universidade Federal do Oeste da Bahia	Lei N. 12.825, de 05 de junho de 2013.	“Art. 1. A Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), pessoa jurídica de direito público mantida pela União, criada pela Lei No 12.825, de 05 de junho de 2013, por desmembramento do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal da Bahia, de natureza <i>multicampi</i> , com sede e foro na cidade de Barreiras, no Estado da Bahia”.
UFCA Universidade Federal do Cariri	Lei nº 12.826, de 5 de junho de 2013.	Art. 2º A UFCA terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi.
UFCG Universidade Federal de Campina Grande	Lei 10.419, de 09 de abril de 2002.	Art. 4º A UFCG tem estrutura <i>multicampi</i> , distribuída no Estado da Paraíba.
UFPB Universidade Federal da Paraíba	Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960	Art. 7º A Universidade tem estrutura <i>multicampi</i> , distribuída no Estado da Paraíba.
UFESBA ¹ Universidade Federal do Sul da Bahia	Lei nº 12.818, de 5 de junho de 2013.	Art. 2º A Ufesba terá por objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional mediante atuação multicampi.
UFMS Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979.	Art. 1º A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul com sede e foro na cidade de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, é uma entidade de ensino superior, de natureza multicâmpus.
UFABC Universidade Federal do ABC paulista	Lei nº 11.145 de 26 de julho de 2005	Art. 1º A fundação Universidade Federal do abc – UFABC é uma instituição de ensino superior, extensão e pesquisa, com sede e foro na cidade de Santo André, no estado de São Paulo e com limite territorial de atuação multicampi na região do abc paulista.
UNIFESP Universidade Federal de São Paulo	Lei nº 8.957, de 15 de dezembro de 1994.	Art. 1º A Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), com sede no município de São Paulo, capital do Estado de São Paulo, e com atuação multicampi, é uma instituição federal de ensino superior.
UFVJM Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Lei nº 11.173, de 06 de setembro de 2005	Parágrafo único- A UFVJM caracteriza-se como uma universidade multicampi, com ênfase de atuação nos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.
UNIPAMPA Universidade Federal do Pampa	Lei 11.640 de 11 de janeiro de 2008	Art. 3º A UNIPAMPA é uma instituição federal de educação superior multicampi, com os Campi de Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaquí, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.
UFFS Universidade Federal da Fronteira Sul	Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009	Art. 7º A UFFS tem estrutura multicampi, com o campus sede no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina, e com campi nos municípios de Cerro Largo e Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul, e nos municípios de Laranjeiras do Sul e Realeza, no Estado do Paraná.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta às leis de criação e estatutos de universidades.

Convém destacar que, dentre as 13 universidades relacionadas no quadro 05, e que atenderam o primeiro critério, pode-se observar o caso da UFESBA, a qual se denominava multicampi na lei de criação, mas, pelo período muito recente de criação, ainda estava elaborando os documentos normativos, tais quais estatutos e regimentos. Sendo assim, de fato, como possíveis candidatas para realização do presente estudo, restaram apenas 12 universidades.

Após banca de qualificação, foi proposto dentre as 12, a realização de um estudo de múltiplos casos com 03 universidades. No caso, as maiores, mais complexas, uma vez que, pressupõe-se que quanto maior a quantidade de campus, maior a complexidade do modelo (seriam UFPA; UFMT e UNIPAMPA). Porém, a banca sugeriu que fosse adotado um critério de analisar a representação dos *campi* nas instâncias de deliberação superior para aproximação de uma escolha bastante representativa do modelo multicampi, em substituição do critério da quantidade de campus.

A segunda etapa aconteceu após a aprovação do projeto pela banca de qualificação em aplicou-se o critério de identificar a representação dos *campi* nas instâncias de deliberação superior. Não bastaria pontualmente assumir a nomenclatura multicampi, mas concretizá-la no funcionamento da representação nas instâncias que compõem a estrutura universitária.

Assim, o formato da regulamentação da representação dos *campi* no modelo tornou-se um critério mais robusto que a quantidade de *campi*, tal qual adotado anteriormente.

Então, dentre as 12 universidades, encetou-se a segunda análise dos estatutos, mapeando nestes as referências aos *campi* nas instâncias de deliberação superior. Seguido da composição de um quadro com as transcrições de trechos que indicavam a participação dos representantes dos *campi* na instância máxima de deliberação superior.

A partir da avaliação do registrado no quadro, foi realizada uma síntese da representação, e de sua análise, excluíram-se as que não atenderam o segundo critério. Deste mapeamento, optou-se por excluir aquelas universidades que tratam os *campi* como unidades acadêmicas e ou centros.

Para tal, além de analisar a parte específica do estatuto que remete a representatividade, analisou-se a íntegra do documento, com intuito de que se tornasse possível identificar as definições dadas às instâncias universitárias. E assim, não incidir na possibilidade de excluir uma universidade sem ter a certeza das diferenciações das estruturas das universidades.

Quadro 06: A representação dos *campi* no conselho superior universitário

UNIVERSIDADE MULTICAMPI	REPRESENTAÇÃO NA INSTÂNCIA MÁXIMA DE DELIBERAÇÃO SUPERIOR DA UNIVERSIDADE
UFOPA	Representação pelos diretores de campus no CONSUN
UFPA	Representação pelos coordenadores de <i>campi</i> do interior no CONSUN
UFOB	Representação pelos diretores de unidade universitária no CONSUNI
UFCA	Em processo de elaboração estatutária até consulta em fevereiro de 2015.
UF CG	Representação pelos diretores e por um docente por cada centro no CONSUNI
UF PB	Representação pelos diretores e por um docente por cada centro no CONSUNI
UFMS	Representação pelos diretores de câmpus no CONSUNI
UFABC	Representação pelos diretores e por um docente por cada centro no CONSUNI
UNIFESP	Representação pelos diretores acadêmicos dos <i>campi</i> no CONSUNI
UFVJM	Representação pelos diretores de unidades acadêmicas e docentes das unidades
UNIPAMPA	Representação pelos diretores das unidades universitárias (campus), e por representantes das categorias indicados pelos <i>campi</i> .
UFFS	Representação pelos diretores dos <i>campi</i> e por um quantitativo de docentes, técnicos-administrativos e discentes estabelecidos a priori por cada <i>campi</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos normativos das universidades.

Diante da mencionada trajetória, identificou-se que a UNIPAMPA, apesar de utilizar a expressão unidade universitária, se estabelece como sendo o campus, e toda a lógica de representação em todas as instâncias se dá por campus. Logo, não se tem representação pelas estruturas acadêmicas ou cursos, o que constitui um diferencial significativo em relação às demais. As quais se confirmaram como configurações onde, apesar de se denominar multicampi, a lógica da normatização estatutária se dá por unidades acadêmicas, sendo estas: UF CG; UF PB; UFABC; UFVJM e UFOB.

Além das cinco excluídas por predomínio da representação das unidades acadêmicas, excluiu-se também a UFCA, uma vez que, no momento de coleta dos dados, essa se encontrava-se em elaboração estatutária. Não obstante, salienta-se que a UFFS, cujo modelo também se revelou ser bastante democratizador da igualdade entre os *campi*, porém, teve que ser excluída, tendo em vista que se encontrava em processo de revisão do estatuto e do regimento geral no momento da coleta de dados, mas, em consulta recente (fevereiro de 2015), apesar de aprovadas às modificações, ainda aguardava a aprovação pelo Conselho Nacional de Educação. Desta forma, restavam apenas cinco universidades que apresentaram uma representação para os *campi*: UFPA; UFOPA; UNIPAMPA; UFMS e UNIFESP.

Nesse contexto, o último critério de escolha foi concebido sob a perspectiva de Lauxen (2006, p.237) *em que na universidade de modelo multicampi a estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, não estabelece uma ordem de importância para qualquer um deles*. Dentre as 05 (UFPA; UFMS; UNIFESP; UFOPA e UNIPAMPA), sendo que a única que assim se configurava era a UNIPAMPA. Apesar de reitoria e campus de Bagé situarem-se no mesmo município, estas possuem distinções bem claras, refletidas no formato de representação e de funcionamento. E, inclusive, a localização física em locais distintos.

Não obstante, as pró-reitorias não realizam atividades diretas e exclusivas para atendimento ao público de Bagé. Por exemplo: A matrícula se dá na secretaria acadêmica do campus de Bagé, tal qual em todos os outros *campi*. As pró-reitorias desempenham papéis de coordenação geral, mais do que atividades executivas que ficam a cargo das estruturas dos *campi* e estão localizadas em outros *campi* além do de Bagé.

De forma relevante, no que tange a todo esse processo, pode se destacar a experiência profissional e particular vivenciada na UFG, tendo em vista o acompanhamento do processo de transformação em uma universidade de configuração multirregional, porém, em se tratando da proposta de um projeto de pesquisa, esta não foi necessariamente escolhida como unidade de análise. Assim, optou-se por percorrer etapas com critérios justificados, e estes nos levariam a um caso ilustrativo, de forma que a escolha da UNIPAMPA e seus 10 *campi* como unidade de análise foi até aqui detalhada de forma que agora buscar-se-á uma descrição e análise das dimensões organizacionais presentes no modelo de estrutura multicampi desta universidade criada para atender demandas da região da metade sul do estado do Rio Grande do Sul.

2.2.2 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA COLETA DE DADOS

A primeira fase da coleta de dados aconteceu até a realização da banca de qualificação do projeto de pesquisa e se percorreu as seguintes etapas:

Etapa 01: delimitação do universo de estudo correspondente às sessenta e três universidades federais. Acessando a base de dados do Ministério da Educação para identificação das universidades e gerando uma tabela com a identificação destas contendo sigla, nome por extenso, localização.

Etapa 02: Identificação dos *campi* universitários de cada uma das universidades acessando a base de dados do Ministério da Educação, e procedendo com uma segunda

checagem nos sítios de cada uma destas e nos casos em que permaneceram dúvidas sobre a existência ou não do campus, ou seja, se de fato estava em funcionamento; foram realizados contatos telefônicos com gabinete de reitoria e secretarias de apoio dos órgãos superiores, gerando tabelas por região, contendo a universidade e a relação dos *campi* que a compõem, separados por sede (localização da reitoria) e os *campi* fora da sede, com os respectivos municípios de localização. Esta etapa gerou o dado confiável sobre quais eram as universidades que se estruturavam em campus concentrados num mesmo município e quais eram as que possuíam campus fora da sede.

A segunda fase envolveu a etapa de levantamento dos estatutos das universidades que possuíam campus fora de sede, num total de 56. Acessando o sítio de cada uma delas, nos endereços configurados num formato padrão de página web, todas possuem um campo de (pesquisa) onde se utilizou a palavra-chave “estatuto”. Normalmente, o resultado era rápido, e o link para acesso ao documento era disponibilizado. Geralmente localizam-se junto à parte dos sítios em que a estrutura da universidade é apresentada. Assim, o banco de dados foi organizado, separado por cada uma das universidades onde foram alocados os documentos encontrados.

Concluída a etapa de localização, prosseguiu-se na leitura na íntegra de cada um dos estatutos coletados, convém ressaltar que, no caso das quatro universidades criadas em 2014, os estatutos ainda se encontravam em processo de elaboração, e as notícias de andamento dos trabalhos, até fevereiro de 2015, foram devidamente acompanhadas. Cabe destacar o caso da UFFS que, num primeiro momento, se encontraria entre as possíveis universidades que se adequavam ao critério de escolha para o estudo de caso, porém, entrou em processo de revisão estatuinte (em 2015) sendo então excluída.

Da etapa anterior e, após a leitura dos estatutos, identificou-se que, em alguns casos, o estatuto disponibilizado poderia não ser o efetivamente vigente devido à data muito antiga, sem constar atualizações. Assim, esse grupo foi separado e procedeu-se uma nova etapa de realizar contatos telefônicos com as secretarias de órgãos colegiados, a fim de solicitar a versão atualizada e vigente do estatuto. E novamente verificar se as universidades criadas em 2014 já tinham concluído o processo de elaboração dos estatutos. Conforme descrito anteriormente, ocorreu uma etapa prévia de coleta de dados até a escolha da universidade a ser analisada.

A partir da escolha da UNIPAMPA como o modelo de universidade multicampi a ser analisado, foi dado início a última fase de levantamento de dados para pesquisa em que foram estabelecidos *a priori*, os seguintes documentos para serem coletados: 1) Regimento

Geral 2) Relatórios de Gestão 3) Relatório de Avaliação Institucional 4) Organogramas existentes. E para cada um dos *campi*: 1) Regimento- se existente; 2) Relatórios de Gestão da Diretoria; 3) Organograma; 4) Informações gerais sobre corpo docente, corpo discente; cursos ofertados etc., compilados nos sítios eletrônicos. Ao final desta etapa chegou-se ao material coletado como fonte de documentos institucionais para realização das análises necessárias para alcance dos objetivos propostos. Não obstante, foi ainda realizada uma busca em sites de publicações científicas e de periódicos, tais como Scielo, base Anpad, base Anped e Google Acadêmico em busca de estudos sobre a UNIPAMPA, sendo localizada escassa produção sobre esta universidade.

2.2.3 OS PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Yin (2010, p.40), ao tratar da etapa da construção do modelo de análise dos dados, evidencia que se trata de uma das fases mais difíceis na realização do estudo de caso, uma vez que, diferentemente da análise estatística, *existem poucas fórmulas fixas, ou receitas prontas*, indicando, portanto, que muito depende do próprio estilo de raciocínio empírico rigoroso do investigador, juntamente com a apresentação suficiente de evidências, e com considerações cuidadosas das interpretações alternativas sobre os dados.

Nessa perspectiva, apesar da ausência de modelos pré-definidos, salienta-se que, de acordo com as contribuições de Yin (2010, p.49-69), há indicação de alguns passos cruciais para a construção de uma estratégia robusta de análise dos dados que envolvem:

- Estabelecer quais são as proposições do estudo;
- Estabelecer quais são as questões do estudo;
- Definir quais os dados a serem coletados para evidenciar as proposições;
- Escolher a unidade de análise;
- Definir qual a lógica a ser empregada na união dos dados às proposições e estabelecer os critérios para interpretação dos dados.

Diante do exposto salienta-se que, nessa pesquisa, seguiu-se exatamente esta lógica proposta por Yin (2010), e assim foi construído o mapa de análises, articulando proposições teóricas com as questões orientadoras que, por sua vez, se vinculam aos objetivos propostos. Assim, para cada objetivo, estabeleceu-se a forma de interpretação dos dados vinculados (Quadros 07, 08, 09, 10 e 11).

Quadro 07: Modelo de análise dos dados (Objetivo específico 01)

Proposição 01: A estrutura de divisão do trabalho detalhada nas cinco partes chaves propostas por Mintzberg no modelo multicampi de universidade apresenta características distintas em relação a outros modelos de universidade conformados em campus único, ou mais de um campus em um mesmo município.
Questão orientadora: Como se estrutura a divisão do trabalho através das cinco partes chaves em um modelo multicampi de universidade federal?
Objetivo Específico 01: Caracterizar a divisão do trabalho através das cinco partes chaves da organização (cúpula estratégica, linha intermediária; tecnoestrutura; assessoria de apoio e núcleo operacional) de um caso de modelo multicampi de universidade.
Dados coletados para evidenciar: estatuto da Unipampa; regimento geral da Unipampa; regimento dos <i>campi</i> da Unipampa e organogramas.
Crítérios para interpretação dos dados: Fundamentação teórica que define objetivamente quais são as cinco partes da organização e indicações de como encontrá-las na organização real e comparação com a pesquisa de Freitas (2004) que apresenta as partes de modelos tradicionais de universidade compostas por campus único. (unicampi).

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de Yin (2010).

Quadro 08: Modelo de análise dos dados (Objetivo específico 02)

Proposição 02: A complexidade organizacional do modelo multicampi demonstra-se diferenciada em relação a outros modelos de universidade conformados em campus único, ou mais de um campus em um mesmo município.
Questão orientadora 02: Como se caracteriza no modelo organizacional de uma universidade multicampi a complexidade organizacional (fator tamanho, dispersão espacial e diferenciação vertical e horizontal)?
Objetivo Específico 02: caracterizar a complexidade organizacional de um caso de modelo multicampi de universidade federal brasileira (fator tamanho, dispersão espacial e diferenciação vertical e horizontal).
Dados coletados para evidenciar: Lei de criação da Unipampa; Estatuto da Unipampa, Regimento Geral da Unipampa; Relatórios de Gestão (2013,2014); Relatórios de Avaliação Institucional (2013; 2014), Dados Estatísticos; Mapas.
Crítérios para interpretação dos dados: Fundamentação teórica que define os conceitos e indica elementos de identificação e comparação com estudos sobre universidades estruturas em campus único (unicampi).

Fonte: Elaborado pela autora (2015). A partir de Yin (2010).

Quadro 09: Modelo de análise dos dados (Objetivo específico 03)

Proposição 03: No modelo multicampi a dimensão organizacional expressa nos mecanismos de integração atuam conformando o caráter orgânico e articulado. E constitui-se em elemento distintivo em relação ao modelo de universidade formada por conglomeração ou junção de unidades.
Questão orientadora 03: Quais são os mecanismos de integração característicos de um modelo organizacional de universidade multicampi?
Objetivo Específico 03: Caracterizar os mecanismos de integração (reitoria x campus e intercampus) presentes em um caso de modelo multicampi de universidade.
Dados coletados para evidenciar: Relatórios de Gestão (2013; 2014); Relatórios de Avaliação (2013; 2014), Plano de Desenvolvimento Institucional; Fluxogramas; Regimento Geral; Regimentos de <i>Campi</i> .
Critérios para interpretação dos dados: Fundamentação teórica que define os conceitos e indica elementos de identificação no caso concreto e ponderação com estudos de pesquisas similares

Fonte: Elaborado pela autora (2015). A partir de Yin (2010).

Quadro 10: Modelo de análise dos dados (Objetivo específico 04)

Proposição 04: No modelo organizacional de universidade multicampi pode se verificar uma distribuição do poder decisório, mais descentralizada, em relação aos <i>campi</i> do que as unidades acadêmicas.
Questão orientadora 04: No modelo multicampi o poder decisório está mais descentralizado para os <i>campi</i> ?
Objetivo Específico 04: caracterizar como o poder decisório se apresenta na estrutura de um caso de universidade federal multicampi pelas dimensões da descentralização vertical e horizontal.
Dados coletados para evidenciar: Organogramas, Estatuto Geral, Regimento Geral, Regimentos dos <i>Campi</i> .
Critérios para interpretação dos dados: Fundamentação teórica que define os conceitos e indica elementos de identificação no caso concreto e ponderação com estudos de pesquisas similares

Fonte: Elaborado pela autora (2015). A partir de Yin (2010).

Quadro 11: Modelo de análise dos dados (Objetivo Geral)

Proposição Geral: As dimensões organizacionais de um modelo multicampi de universidade pode indicar uma estrutura diferenciada em relação a outros modelos de universidade que não se configuram pela dispersão físico-territorial.
Questão Geral: Como se estrutura em relação às dimensões organizacionais uma universidade federal brasileira de modelo multicampi?
Objetivo Geral: Contribuir para a identificação de características específicas do modelo multicampi de uma universidade federal brasileira demonstrando que o elemento diferenciador da dispersão físico-territorial se articula numa conformação de dimensões organizacionais próprias deste e não de outros modelos.
Dados coletados para evidenciar: banco de dados da pesquisa
Crítérios para interpretação dos dados: Fundamentação teórica que define os conceitos e indica elementos de identificação no caso concreto e ponderação com estudos de outros pesquisadores.

Fonte: Elaborado pela autora (2015). A partir de Yin (2010).

A estratégia geral de análise dos dados fundamenta-se na lógica proposta por Yin (2010), articulando as proposições com questões de estudo que por sua vez se articulam com os objetivos estabelecidos, de forma que os quadros lógicos construídos formam o mapa geral de análise do presente estudo, com os quais indica claramente aos leitores o que serão analisados, as proposições que as justificam, e quais as fontes dos dados em que se buscou amparo para sustentar as interpretações; citaram-se às referências teóricas, os principais autores e os estudos com os quais se dialogou e, ainda, os documentos analisados.

A indicação de Yin (2010, p.74) é que seja feita em articulação com as proposições e ou critérios iniciais e referência densa nos dados encontrados. Quanto ao processo de elaboração em si das análises, aponta quatro possíveis estratégias gerais de condução do pesquisador no processo, a saber:

- i) contar com as proposições teóricas; ii) desenvolver descrições de caso; iii) usar dados quantitativos e qualitativos e por fim pode-se examinar as explicações rivais. Sendo que qualquer uma destas estratégias macro podem ser implementadas a partir da utilização de cinco técnicas específicas para análise, a saber: I) combinação de padrão; ii) construção da explanação; iii) análise de séries temporais; iv) modelos lógicos; e v) síntese cruzada dos dados de casos múltiplos.

Após o estudo da teoria proposta por Yin (2010), bem como consulta de alguns estudos de caso, em que se aplicaram as técnicas conforme apontadas pelo autor em questão, decidiu-se por utilizar em termos de estratégia geral para guiar à redação das

análises e a articulação entre o processo descritivo da unidade de análise, com amparo nas proposições estabelecidas a priori, e o cotejamento com a teoria e estudos similares. E como técnica específica de redação, a construção da explanação por tópicos estabelecidos a partir das proposições.

Duas dicas elementares foram seguidas *comece pelas questões de seu estudo e identifique a evidência que aborda a questão, mais adiante, tire conclusões baseadas no peso da evidência e implemente o processo até achar que abordou as principais questões da pesquisa* (Yin, 2010, p.156). E a segunda pergunta/dica seguida foi: *Crie títulos e cabeçalhos substantivos encadeados numa seqüência e separe os dados designando-os aos tópicos* (Yin, 2010. p.163).

Na redação do próximo capítulo, o qual trata da análise das dimensões organizacionais da UNIPAMPA, seguiu-se as orientações pontuadas anteriormente, de forma que, além de uma caracterização da unidade de análise, abordou-se na seqüência os subtítulos do capítulo que foram construídos, cada um, relacionado a um tópico/proposição da pesquisa. Para análise dos dados seguiu-se um processo de introduzir o tópico recapitulando as informações metodológicas, depois, uma declaração dos resultados, seguida de explicações e comparações com a literatura referenciada.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA ESTRUTURA MULTICAMPI DA UNIPAMPA

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA UNIDADE DE ANÁLISE: A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA E SEUS DEZ CAMPI UNIVERSITÁRIOS

O processo de criação da Fundação Universidade Federal do Pampa tem como marco inicial o anúncio público realizado pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva no dia 27 de julho de 2005 na cidade de Bagé/RS, em atendimento a um pleito histórico dos dirigentes de municípios da região conhecida como “metade sul”, do Rio Grande do Sul. Conforme registrado nos documentos normativos da universidade, nessa mesma ocasião foi anunciado o consórcio universitário da metade sul, instituído com a responsabilidade de implantar a universidade.

A assinatura do acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel) aconteceu em novembro de 2005. Sendo estipulado que caberia à UFSM implantar os *campi* nas cidades de São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel. E a UFPel os *campi* nas cidades de Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Jaguarão e Santana do Livramento.

Em 2006 as atividades acadêmicas foram iniciadas com oferta de 27 cursos de graduação, com suporte de docentes e técnico-administrativos em educação das instituições responsáveis pelo consórcio. Nesse mesmo, ano a Lei n.º 7.204/06 que propunha a criação da UNIPAMPA começou a tramitar no congresso nacional. Em março de 2007, foi criada a comissão de implantação da UNIPAMPA, a qual desenvolveu uma série de ações para construir a identidade e projeto de universidade. Tais quais: planejamento da estrutura e do funcionamento unificados dos *campi*, até então geridos por duas universidades distintas; projeto de desenvolvimento profissional de docentes e técnico-administrativos em educação; estudos para fundamentar o projeto acadêmico; fóruns curriculares por áreas de conhecimento; reuniões e audiências públicas com dirigentes municipais; estaduais e federais e com lideranças comunitárias e regionais sobre o projeto de desenvolvimento institucional da futura UNIPAMPA.

Em janeiro de 2008, a Lei n.º 11.640 foi sancionada criando a UNIPAMPA, Fundação Universidade Federal do Pampa.

No artigo 2º da lei, a identidade da universidade é estipulada:

A UNIPAMPA terá por objetivos ministrar ensino superior desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação multicampi na mesorregião metade sul do Rio Grande do Sul.

Nascendo com uma estrutura multicampi que já vinha sendo construída desde 2006, com base em 10 municípios, com sede e foro administrativo na cidade de Bagé, com total de 2.320 alunos de graduação, 167 servidores técnico-administrativos em educação e 180 docentes.

Ainda em janeiro de 2008, foi empossado o primeiro reitorado pro tempore com a responsabilidade principal de integrar os *campi* criados pelas instituições componentes do consórcio que deu início às atividades de funcionamento da universidade. E foi implantado um conselho de dirigentes composto por reitoria, vice-reitoria, pró-reitorias e diretores de campus para exercerem colegiadamente a jurisdição superior da universidade. Para gestão de cada um dos *campi* foram eleitos os diretores, os coordenadores acadêmicos e os coordenadores administrativos.

Em 2010, o Conselho Universitário foi instalado e, a partir de então, uma série de normatizações foram produzidas, tais quais: as eleições universitárias; o funcionamento das comissões superiores e da comissão própria de avaliação, o regimento geral, a estrutura multicampi etc.

O processo de crescimento que a UNIPAMPA vem implementando desde sua criação pode ser demonstrado pelo crescimento do número de cursos: entre o período de 2008 até 2014 foram criados mais 31 cursos de graduação, a fim de ampliar o atendimento das demandas por ensino superior da mesorregião “metade sul” do Rio Grande do Sul. E a oferta de ensino de pós-graduação na universidade com 08 cursos de mestrado, 14 especializações e um doutorado. A extensão contava com 312 projetos em andamento no ano de 2013, atingindo um público-alvo de 236.000 pessoas dos municípios onde os *campi* estão localizados. Em 2006 eram 1.527 alunos de graduação; em 2012, atingia-se o quantitativo de 9.080, e 315 nos cursos de pós-graduação. Ao final de 2013, havia 675 docentes e 659 técnicos-administrativos em educação. A seguir os dados coletados sobre a UNIPAMPA que traçam um perfil atual da instituição encontrar-se-ão sintetizados.

Tabela 02: Evolução do quadro de servidores docentes da UNIPAMPA (de 2008 até 2013).

ANO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DOCENTES	237	319	398	546	584	675

Fonte: Elaborada pela autora (2015), com base no relatório de gestão da UNIPAMPA do exercício de 2013.

Tabela 03: Evolução do quadro de servidores técnico-administrativos da UNIPAMPA (de 2008 até 2013).

ANO	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	151	148	459	560	551	659

Fonte: Elaborada pela autora (2015), com base no relatório de gestão da UNIPAMPA do exercício de 2013.

A UNIPAMPA, desde sua criação aos dias atuais, é composta por dez *campi* em dez municípios, sendo que em Bagé, além do campus, também está localizada a reitoria e algumas pró-reitorias.

A universidade conta com uma área total de 542,34 hectares e 123.710 m² de construções, envolvendo salas de aulas, laboratórios, bibliotecas, áreas administrativas, área do Centro de Interpretação do Pampa e áreas destinadas a experimentos, como a Estância do Pampa, situada no município de Dom Pedrito.

Os relatórios de avaliação institucional de 2013 e 2014 apontam as dificuldades com a insuficiência de espaços físicos adequados, sendo o atendimento às demandas de infraestrutura um dos principais desafios apontados na implantação da estrutura multicampi na UNIPAMPA.

Tabela 04: Área física dos *campi* da UNIPAMPA

CAMPUS	ÁREA FÍSICA (HA)	ÁREA CONSTRUÍDA (M ²)
Alegrete	46,53	13.267
Bagé	30,12	25.929
Caçapava do Sul	4,96	7.468
Dom Pedrito	27,50	7.720
Itaqui	24,49	9.615
Jaguarão	4,29	9.158
Santana do Livramento	0,55	7.828
São Borja	51,86	8.313
São Gabriel	19,39	9.053
Uruguaiana	248,64	24.047
Estância do Pampa	87,00	280
Centro de Interpretação do Pampa	0,69	1.032
Total UNIPAMPA:	542,34	123.710

Fonte: Elaborada pela autora (2015). A partir de dados do PDI da UNIPAMPA (2014/2018).

Em relação aos recursos financeiros, desde sua criação até 2012, a UNIPAMPA esteve inserida no Programa do Governo Federal de novas IFES, possuindo em todos esses anos um aporte financeiro por meio do Programa de Reestruturação expansão das Universidades Federais (REUNI). Em 2013, passou a participar da distribuição de recursos por meio da matriz de orçamento de custeio e capital (OCC), apresentada pela ANDIFES. Esta matriz é um instrumento de distribuição de recursos para as universidades federais destinados a despesas correntes (sem pessoal e benefícios), e de capital, leva em consideração o aluno equivalente e o índice de qualidade e produtividade. Sendo o aluno equivalente o principal indicador utilizado para fins de análise dos custos de manutenção das IFES.

Tabela 05: Recursos do REUNI e Matriz OCC da UNIPAMPA

ANO	CAPITAL	CUSTEIO	MATRIZ OCC
2010	40.000.000	9.782.500	-----
2011	68.950.000	3.000.000	9.162.823
2012	13.498.586	1.040.752	13.105.940
2013	30.000.000	6.000.000	22.617.400
Total:	152.548.563	19.922.252	44.886.163

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de dados do PDI da UNIPAMPA (2014/2018).

Marchioro, Nedel, Voss e Kakuno (2007) registraram em um artigo a experiência de participação no processo de implantação da UNIPAMPA, no qual destacam a missão da universidade enquanto alternativa à situação de estagnação da região da metade sul e sua contribuição para o rompimento com o histórico de centralização territorial da educação superior no Brasil, constituindo-se em uma universidade localizada em uma região periférica do País cuja estrutura, organização e gestão definiram-se em prol de um projeto social, econômico e cultural apropriado às reais necessidades regionais e locais.

Em relação à localização da UNIPAMPA na metade sul do Rio Grande do Sul, importante contextualizar um panorama da realidade regional e das raízes históricas onde, segundo Chellotti (2006, p.4), *a campanha gaúcha é um espaço regional inserido na região da fronteira brasileira com o Uruguai e a Argentina.*

Não obstante, ao longo das últimas décadas, sofreu um profundo processo de perda de dinamismo econômico.

Há mais de meio século, a região que já foi palco de empreendimentos pioneiros no estado, defronta-se com dificuldades que têm colocado obstáculos ao desenvolvimento

econômico e social da região. A condição de estagnação é uma característica pontuada por outros estudiosos de economia regional:

Na perspectiva das disparidades regionais essa região apresenta uma condição suigeneres, onde as estruturas produtivas e o processo de desenvolvimento econômico têm se demonstrado estagnados e cada vez mais excludentes e que foram diversos e variados fatores que levaram a desigualdade refletindo inclusive na retração populacional e nos altos índices de concentração de renda da região (Ilha, Freitas, Coronel & Alves, 2007, p.01).

3.2 A ESTRUTURA DE DIVISÃO DO TRABALHO NA UNIPAMPA: ANÁLISE DAS PARTES-CHAVE

A abordagem das dimensões organizacionais enquanto elementos conformadores das características da estrutura organizacional em que a divisão do trabalho e a coordenação realizada das tarefas constituem-se como elemento primordial para caracterização das organizações, relaciona-se diretamente com a primeira escolha metodológica de análise da estrutura divisionalizada da universidade pela compreensão da divisão do trabalho, identificando as partes-chave no modelo proposto por Mintzberg (2006).

Para tal, procedeu-se na análise do estatuto e regimento geral e portaria n.º 367 de 18 de abril de 2013, que estabelece a estrutura organizacional da UNIPAMPA, para assim, identificar a composição e as atribuições das partes que compõem a universidade, de forma a relacionar, então, os dados levantados ao modelo proposto por Mintzberg (2006), bem como aplicado em estudos sobre universidades tanto por Freitas (2004) como por Pimenta (2007), os quais, também, focaram na análise dos estatutos, para, assim, proceder com a classificação, e cujos dados gerados também nos auxiliaram no momento de avaliar as atribuições dos setores da universidade, bem como escolher a parte do modelo, na qual mais se assemelhava.

Diante do exposto, procedeu-se na construção um quadro (quadro 12), que se refere à análise macro da UNIPAMPA, ou seja, numa perspectiva da estrutura geral, para, posteriormente, realizar um segundo nível, que é o do campus universitário.

Quadro 12: As cinco partes-chave da UNIPAMPA, segundo a teoria de Mintzberg (2006)

<p>AS PARTES CHAVE DA ORGANIZAÇÃO MINTZBERG</p>	<p>AS PARTES CHAVES DA ESTRUTURA MACRO DA UNIPAMPA</p>
--	---

Cúpula Estratégica	Nível Executivo: Reitoria Nível Deliberativo: Conselho Universitário (CONSUNI); Comissão Superior de Ensino; Comissão Superior de Pesquisa e Comissão Superior de Extensão.
Linha Intermediária	Pró-Reitoria de Administração Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários; Pró-Reitoria de Extensão e Cultura; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação. Pró-Reitoria de Pós-Graduação
Núcleo Operacional	Campus de Alegrete Campus de Bagé Campus de Caçapava do Sul Campus de Dom Pedrito Campus de Itaqui Campus de Jaguarão Campus de Santana do Livramento Campus de São Borja Campus de São Gabriel Campus de Uruguaiana
Assessoria de apoio	Assessoria de Relações Institucionais; Assessoria de Relações Internacionais Assessoria de Comunicação Social Auditoria Interna; Comissão de Ética em Pesquisa Comissão de Ética no uso de Animais Consultoria Jurídica Ouvidoria
Tecnoestrutura:	
Da Reitoria	Coordenadoria de Administração e Planejamento; Coordenadoria de Desenvolvimento de Sistemas; Coordenadoria de Redes, Infraestrutura e Suporte; Coordenadoria de Segurança da Informação e Comunicação Coordenadoria de Apoio ao usuário Coordenadoria de Processos Acadêmicos Divisão de Documentação Acadêmica Divisão de Afastamentos Coordenadoria de Projetos Especiais Coordenadoria do Sistema de Bibliotecas Coordenadoria dos Laboratórios Coordenadoria de Educação à Distância
Da Pró-Reitoria de Graduação	Coordenadoria de Desenvolvimento do Ensino de Graduação Divisão de Ensino de Graduação; Divisão de Programas e Projetos de Ensino Coordenadoria de Desenvolvimento Pedagógico Divisão de Apoio Pedagógico Divisão de Apoio à formação docente Coordenadoria de Registros Acadêmicos Coordenadoria de Processos Seletivos
Da Pró-Reitoria de Pesquisa	Coordenadoria de Pesquisa e Inovação Coordenadoria de Iniciação Científica e Programas Institucionais
Da Pró-Reitoria de Pós-Graduação	Coordenadoria de Ensino de Pós-Graduação lato sensu Coordenadoria de Ensino de Pós-Graduação stricto sensu Divisão de Auxílios e Bolsas
Da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura	Coordenadoria de Fomento a Projetos e Programas; Divisão de Fomento a Projetos e Programas Divisão de Formação de Extesionistas

	Coordenadoria de Cultura Divisão de Projetos de Cultura e Arte Divisão de Eventos Culturais e Artísticos Divisão de Acompanhamento à Formação continuada de profissionais da educação básica Divisão de Programas Institucionais
Da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários	Coordenadoria de Assuntos Estudantis Divisão de Apoio, moradia e alimentação. Divisão de Programas, benefícios e auxílios. Divisão de acompanhamento ao estudante Coordenadoria de Assuntos Comunitários Divisão de Esporte, Lazer e Cultura.
Da Pró-Reitoria de Administração	Coordenadoria de Contabilidade e Finanças: Divisão de Contabilidade Divisão de Finanças Coordenadoria de Logística e Serviços Terceirizados: Divisão de Frotas e Logística Divisão de Serviços terceirizados Divisão de Protocolo Geral Coordenadoria de Material e Patrimônio: Divisão de Licitações Divisão de Contratos Divisão de Patrimônio Divisão de Almoxarifado
Da Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação	Coordenadoria de Planejamento e Desenvolvimento Divisão de Orçamento Divisão de Planejamento e Desenvolvimento Coordenadoria de Avaliação: Divisão de Dados institucionais Divisão de Avaliação Institucional Divisão de Avaliação do Trabalho Coordenadoria de Obras: Divisão de Projetos Arquitetônicos Divisão de Projetos Complementares Divisão de Planejamento Urbanístico e Ambiental Divisão de Fiscalização de Obras Divisão de Fiscalização de contratos de obras Coordenadoria de Manutenção: Divisão de Manutenção predial Divisão de Manutenção elétrica Divisão de Manutenção de Equipamentos
Da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal	Coordenadoria de Administração de Pessoal: Divisão de Cadastro e Registros Funcionais Divisão de Concessão de Pagamentos Divisão de Informações Gerenciais de Pessoal Divisão de Aposentadoria e Pensão Coordenadoria de Acompanhamento funcional e saúde: Divisão de Acompanhamento Funcional Divisão de Saúde Divisão de Concursos

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos institucionais da UNIPAMPA.

Conforme dados apresentados, observa-se a estrutura macro da UNIPAMPA, caracterizada pela reitoria, correspondendo à cúpula estratégica no nível executivo e em se considerando que a universidade possui uma estrutura de decisões colegiadas, tem-se no nível deliberativo o conselho universitário (CONSUNI), e mais três comissões. A cúpula estratégica, conforme o modelo de Mintzberg (2006, p.24), tem a responsabilidade de assegurar que a organização cumpra sua missão eficazmente, de maneira a satisfazer as

exigências daqueles que de uma forma ou de outra exercem poder ou controle sobre a organização, o Governo, por exemplo.

Nas universidades, conforme estudo de Freitas (2004), esse papel compete aos conselhos superiores como órgãos deliberativos e ao reitor como principal executor das políticas da organização. Essas responsabilidades têm como base as seguintes obrigações: i) supervisão direta; a alocação de recursos, tomada de decisões importantes, o planejamento e assessoramento da organização e acompanhamento do desempenho organizacional; ii) manter permanentemente a comunicação com aquelas pessoas influentes de seu meio ambiente acerca das atividades da organização, negociando acordos importantes, recepcionando pessoas importantes; e, iii) desenvolvendo as estratégias organizacionais.

Em relação à linha intermediária, às pró-reitorias que se classificam nesta parte; no caso analisado, oito. A linha Intermediária liga a cúpula estratégica ao núcleo operacional, exercendo a coordenação e a supervisão através de contatos diretos entre o chefe e o executor, ou seja, liga a reitoria e as políticas gerais da universidade ao núcleo operacional que é cada uma dos *campi*. Nessa linha, é feita a retroinformação dos resultados do desempenho entre os níveis: superior e inferior. Esse interlocutor também intervém no processo decisório e, no caso da UNIPAMPA, todos os pró-reitores participam do conselho universitário. Por isso, ele deve manter contatos para interligação com os outros administradores e assessores, cujo trabalho é interdependente com o de sua própria unidade. O estudo de Freitas (2004) identificou nos casos analisados que este nível na universidade é o das Pró-Reitorias.

O núcleo operacional é formado pelos dez *campi*, pois correspondem ao que Mintzberg (2006) define como a parte responsável por desenvolver o trabalho básico, relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços. Ele é o responsável por assegurar e transformar as entradas em saídas, portanto, pelos resultados da organização. O estudo de Freitas (2004) indicava as unidades acadêmicas (centros), e os respectivos departamentos como pertencentes a esse nível. Essa diferença nos resultados indica que, no caso da UNIPAMPA, os *campi* são os responsáveis por executar o trabalho fim da organização; a oferta de serviços.

No caso, todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UNIPAMPA, essas acontecem nos *campi* universitários; não existem unidades acadêmicas, tal qual identificado por Freitas (2004), em que nas universidades que analisou, indicou as faculdades, departamentos como sendo o núcleo. Aqui se constatou que, no modelo

vigente multicampi, os cursos de graduação, pós-graduação e demais atividades se organizam e funcionam a partir da base territorial, ou seja do campus universitário.

As assessorias de apoio da UNIPAMPA envolvem tanto assessorias temáticas como a consultoria jurídica, ouvidoria etc. e tal qual a definição no modelo de Mintzberg (2006), em que são as unidades especializadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Algumas dessas unidades operam independente do núcleo operacional (no caso dos *campi*), e podem se encontrar em vários níveis da hierarquia, a depender do tipo de atividade que realizam.

O estudo de Freitas (2004) identificou nas universidades estudadas a procuradoria geral; a editora universitária, as prefeituras universitárias; restaurante universitário; imprensa universitária etc., classificadas como assessorias de apoio em função da perspectiva adotada de estabelecer as unidades acadêmicas enquanto o núcleo operacional.

Por fim, a tecnoestrutura correspondendo na estrutura macro, em que foram identificadas as composições da reitoria e das pró-reitorias, das coordenadorias e divisões que atuam em diversas funções, as quais afetam o trabalho de outras pessoas que desenvolvem cotidianamente a gestão das universidades, e coordenam atividades que se relacionam ao global, não apenas ao setor específico em que os membros desta parte atuam. No estudo de Freitas (2004), os resultados também indicavam as coordenadorias, gerências e divisões enquanto correspondentes da tecnoestrutura das organizações universitárias.

Pontua-se, portanto, que a tecnoestrutura do campus não foi detalhada, em razão de este ser analisado separadamente em uma segunda etapa, por se tratar de uma estrutura divisionalizada, entendendo como pertinente a separação da análise, posto também, que o campus universitário está definido estatutariamente como o órgão de base constitutivo da estrutura da universidade.

Em relação às demais partes (cúpula estratégica; linha intermediária; tecnoestrutura e assessorias de apoio) o formato guarda semelhança com as indicações dos estudos de Freitas (2004) e Pimenta (2007), o que aponta uma conformação da estrutura da administração superior das universidades federais brasileiras no formato de reitoria e pró-reitorias, por sua vez, compostas por um corpo técnico responsável pela realização das atividades e assessorias que variam em número e tipo, de acordo com as composições de cada universidade. O diferencial no modelo é a identificação de quem compõe o núcleo operacional da estrutura geral da universidade.

Dentre as cinquenta e seis universidades federais que possuem *campi*, foram identificadas apenas oito que traziam registros de definição sobre o campus universitário no estatuto. E, dentre às mesmas, a UNIPAMPA foi a que apresentou uma definição desta parte da organização *enquanto órgão de base constitutivo de toda a lógica de estruturação e organização da universidade, cada qual, formado, por sua vez, por cursos e seus colegiados* (Estatuto, Artigo 32). Observa-se que é um ente constitutivo da estrutura da universidade e não um ente de indicação de localização física das instalações universitárias tal qual outras universidades o definem (UFPA; UFOPA; UFPB; UFCG e UFOB) ou de correspondência com as unidades acadêmicas (UFMS e UNIFESP). As demais mantinham uma distinção dentre as unidades acadêmicas do campus sede e os *campi* fora da sede.

Quadro 13: O campus universitário na definição estatutária de oito universidades federais brasileiras

UNIVERSIDADE	CAMPUS UNIVERSITÁRIO
Universidade Federal do Pará	“O campus é uma unidade regional da universidade instalada em determinada área geográfica, com autonomia administrativa e acadêmica. Poderá ser constituído de unidades acadêmicas, de unidades acadêmicas especiais e de órgãos suplementares, que se organizarão na forma regimental”. Artigo 26 e 28 do Estatuto.
Universidade Federal do Oeste do Pará	“O campus é uma unidade regional da universidade, instalada em determinada área geográfica, com autonomia administrativa e acadêmica”... “Será administrado por um Conselho e um Diretor”... “e poderá ser constituído de unidades e ou subunidades acadêmicas e de órgãos suplementares, que se organizarão na forma regimental” Artigos 39 e 41 do Estatuto.
Universidade Federal da Paraíba	“Considera-se campus da universidade cada uma das bases físicas integradas com estrutura administrativa onde são desenvolvidas suas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão” Artigo 07 do Estatuto.
Universidade Federal de Campina Grande	“Considera-se campus universitário cada uma das bases físicas integradas com estrutura administrativa, onde são desenvolvidas suas atividades permanentes de ensino, pesquisa e extensão” Artigo 04 do Estatuto.
Universidade Federal do Oeste da Bahia	“O campus é uma unidade regional, caracterizado como um espaço físico, territorial e arquitetônico onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa, extensão universitária e de vida comunitária” ... “O campus poderá conter mais de uma unidade universitária” “ Para garantir o pleno funcionamento da multicampia, a Administração central manterá uma coordenação administrativa.” Artigo 37 do Estatuto
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	“Os câmpus são unidades da administração setorial, juntamente com os Centros; as Faculdades e os Institutos.” Artigo13 do Estatuto.
Universidade Federal de São Paulo	“Considerando que, para fins de efetivação deste Estatuto, mostra-se necessária a definição inicial dos Campi e Unidades Universitárias fica disposto que: I) São Campi da Unifesp: a) Campus São Paulo – Vila Clementino e Santo Amaro; II) Campus Baixada Santista” II “ São unidades universitárias da Unifesp: a) no Campus São Paulo: Escola Paulista de Medicina e Escola Paulista de Enfermagem...” Artigo 50 do Estatuto.
Universidade Federal do Pampa	“As unidades universitárias da UNIPAMPA são designadas como Campus, sendo o órgão de base constitutivo da estrutura multicampi da Universidade, para todos os efeitos de organização administrativa e didático-científica , dotado de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, com a responsabilidade de realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão” (Estatuto, Artigo 32) (grifos do autor).

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos estatutos das universidades.

A universidade de configuração multicampi está estruturada essencialmente em campus universitários dispersos geograficamente, mas que compõem a base do modelo com atuação no ensino, pesquisa e extensão, com a viabilização da existência de todos em conformidade com as necessidades específicas, sem distinções entre sede e interior, ou qualquer dicotomia na estrutura universitária em relação a unidades acadêmicas.

Tal qual expresso por Fialho (2005, p.92), *é de fundamental importância à conscientização de que a universidade multicampi cria no espaço “físico-geográfico” unidades encarregadas do cumprimento das suas finalidades universitárias que são os campi universitários.* Uma das formas de se verificar esta concretização na estrutura organizacional da universidade é identificar do ponto de vista da divisão geral do trabalho, o *locus* que o campus ocupa.

Diante disso, o estudo salienta que as constatações indicam que o núcleo operacional na perspectiva macro é do campus, enquanto base de toda a concepção do modelo de universidade. Ao contrário de outros modelos em que se verifica que, no que tange a concepção geral da estrutura da universidade, nos estatutos, em especial, normalmente na parte intitulada (Da organização ou da Estrutura da Universidade), as unidades acadêmicas enquanto ente fundador da lógica de normatização universitária.

O segundo nível de análise do presente estudo, no que tange a divisão do trabalho, abordou o campus universitário enquanto *locus* das atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Desta forma, foram levantadas informações para, além dos documentos já citados em relação à estrutura macro, os relatórios de gestão do ano de 2014 para cada um dos *campi*, além de pesquisa em cada um dos sítios eletrônicos na parte referente à composição atual da estrutura e, assim proceder na construção de cinco quadros indicativos dos dados que se correlacionam com as partes-chave da organização, conforme o modelo adotado nesse estudo.

Quadro 14: A Cúpula Estratégica dos *Campi* da UNIPAMPA.

CAMPUS	CÚPULA ESTRATÉGICA
Alegrete; Bagé; Caçapava do Sul; Dom Pedrito; Itaqui; Jaguarão; Santana do Livramento; São Borja; São Gabriel e Uruguaiana.	Nível Executivo: Diretoria do Campus Nível deliberativo: Conselho do Campus.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos da UNIPAMPA.

No âmbito do campus universitário, a responsabilidade pela coordenação executiva geral de todas as atividades, tanto acadêmicas quanto administrativas, é da diretoria.

O diretor do campus preside o conselho do campus que, dentre as atribuições, está em *exercer em caráter superior, dentro da unidade, as funções normativas e deliberativas, estabelecendo as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão* (Estatuto, art.37), mais adiante, no referido estatuto, menciona-se ainda como a necessidade de *promover a compatibilização das atividades acadêmicas e administrativas do campus e destas com outros órgãos da universidade* (Estatuto, art. 37). O que se assemelha ao papel desempenhado pelo reitor para a universidade como um todo.

Do ponto de vista executivo, a cúpula estratégica se forma pela diretoria. No caso do diretor do campus, e no nível deliberativo, pelo conselho de campus. As comissões de campus atuam num papel de planejamento e avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, não se constituindo com instâncias de deliberação; elas encaminham propostas para serem analisadas e, se for o caso, referendadas pelo pleno do conselho diretor.

Quadro 15: A linha intermediária dos *Campi* da UNIPAMPA

CAMPUS	LINHA INTERMEDIÁRIA
Alegrete; Bagé; Caçapava do Sul; Dom Pedrito; Itaqui; Jaguarão; Santana do Livramento; São Borja; São Gabriel e Uruguaiana.	Coordenação Acadêmica Coordenação Administrativa

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos da UNIPAMPA.

No caso dos *campi*, a linha intermediária que é a parte responsável por conectar a cúpula estratégica ao núcleo operacional (no caso a diretoria aos cursos), e é dotada de autoridade formal, ou seja, exercem cargos dotados de atribuições no fluxo de supervisão direta, podendo tomar decisões e também transferir para um nível superior de autoridade.

Já no caso da linha intermediária da estrutura macro, têm-se oito pró-reitorias cujas atribuições no campus estão divididas entre duas coordenações: a acadêmica e administrativa.

Desta maneira, cabe salientar que os *campi* se diferenciam entre si no quesito formação dos núcleos operacionais, na medida em que estes representam o *locus* da produção das atividades.

Quadro 16: O núcleo operacional dos *Campi* da UNIPAMPA

CAMPUS	NÚCLEO OPERACIONAL
Alegrete	Curso de Ciência da Computação Curso de Engenharia Civil Curso de Engenharia Elétrica Curso de Engenharia Mecânica Curso de Engenharia de Software Curso de Engenharia Agrícola Curso de Engenharia de Telecomunicações Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica
Bagé	Curso de Engenharia de Alimentos Curso de Engenharia de Computação Curso de Engenharia de Energias Renováveis e Ambiente Curso de Engenharia de Produção Curso de Engenharia Química Curso de Física Curso de Matemática Curso de Letras Curso de Química Curso de Música Programa de Pós-Graduação no Ensino de Ciências
Caçapava do Sul	Curso de Geofísica Curso de Ciências Exatas Curso de Tecnologia em Mineração Curso de Geologia Curso de Engenharia Sanitária e Ambiental
Dom Pedrito	Curso de Zootecnia Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios Curso de Enologia Curso de Ciências da Natureza
Itaqui	Curso de Agronomia Curso de Ciências e Tecnologia de Alimentos Curso de Nutrição Curso interdisciplinar em Ciência e Tecnologia Curso de Matemática Curso de Engenharia de Agrimensura
Jaguarão	Curso de Letras Curso de Pedagogia Curso de Tecnologia em Gestão de Turismo Curso de História Curso de Política e Produção Cultural Programa de Pós-Graduação em Educação
Santana do Livramento	Curso de Administração Curso de Relações Internacionais Curso de Tecnologia em Gestão Pública Curso de Ciências Econômicas
São Borja	Curso de Comunicação Social-Jornalismo Curso de Comunicação Social- Publicidade e Propaganda Curso de Comunicação Social-Relações Públicas Curso de Serviço Social Curso de Ciência Política Curso de Ciências Humanas
São Gabriel	Curso de Ciências Biológicas-Bacharelado Curso de Ciências Biológicas – Licenciatura Curso de Engenharia Florestal Curso de Gestão Ambiental Curso de Biotecnologia Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas

Uruguaiiana	Curso de Farmácia Curso de Enfermagem Curso de Fisioterapia Curso de Educação Física Curso de Medicina Veterinária Curso de Tecnologia em Aquicultura Curso de Ciências da Natureza Programa de Pós-Graduação em Bioquímica Programa de Pós-Graduação em Ciência Animal Programa de Pós-Graduação em Ciências Farmacêuticas
--------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos da UNIPAMPA.

No caso a oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em diferentes municípios do estado do Rio Grande do Sul, conforme a característica de ser uma universidade de estrutura dispersa geograficamente. As variações entre os *campi* se expressam na quantidade e tipo de cursos ofertados. O que impacta, por exemplo, em relação aos membros - os operadores que executam o trabalho básico (Mintzberg, 2006). Na correlação para o caso da universidade, têm-se os docentes, cuja padronização é relativa; existem as normativas que regem a docência, mas há alto grau de autonomia na implementação das atividades. Em cada campus, a quantidade de trabalhadores é distinta em função dos serviços ofertados. O estudo de Freitas (2004) classificava os centros e departamentos. Nesse trabalho, os núcleos operacionais indicam-se os cursos, formato adotado pela UNIPAMPA, assim se constituem, porém, como parte-chave do campus universitário e não como correspondente a parte-chave da estrutura universitária.

Tal perspectiva indica que no modelo multicampi da UNIPAMPA o campus universitário não existe como uma unidade de assentamento das estruturas universitárias, nem tão pouco como uma unidade de medida para indicar o distanciamento dos centros urbanos; mas é a universidade no território, é o ente acadêmico, a base da produção intelectual constituindo-se como instância de construção e sistematização do saber, lidando com contextos diferenciados, o local do município em que se situa e com a região da metade sul com a qual a missão universitária está comprometida, o que corresponde à perspectiva de autores tais quais Fialho (2000) e Lauxen (2006), de que no modelo multicampi não há estabelecimento de ordem de importância para qualquer um deles.

Assim, os núcleos operacionais existem a partir do campus universitário, considerado a base constitutiva da universidade e não o departamento ou a unidade acadêmica, tal quais os modelos conformados pela reforma de 68, e explorados recentemente por Lopes e Bernardes (2005), em que a maioria das universidades não adotava o sistema binário: administração superior-campus, mas sim, modelos que articulavam a administração superior com as unidades acadêmicas.

Quadro 17: A tecnoestrutura dos *Campi* da UNIPAMPA

CAMPUS	TECNOESTRUTURA
Alegrete; Bagé; Caçapava do Sul; Dom Pedrito; Itaqui; Jaguarão; Santana do Livramento; São Borja; São Gabriel e Uruguaiana.	Secretaria da Direção Secretaria Administrativa Setor de Orçamentos e Finanças Setor de Compras e Patrimônio Setor de Pessoal Setor de Infraestrutura

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta a Portaria n.367 de 18 de abril de 2013.

Em cada um dos *campi* da UNIPAMPA a tecnoestrutura dá suporte à direção, as coordenações gerais (acadêmica e administrativa) como também aos cursos (núcleos operacionais) e cada um deles já foi criado com a mesma composição indicada no quadro anterior. Independente do tamanho do núcleo operacional que vai se diferenciando em cada um dos *campi*, o que indica que podem começar a surgir demandas por aporte de mais servidores em função dos crescimentos diferenciados. Estes setores que foram a tecnoestrutura dos *campi* também atuam em articulação com os setores correspondentes na estrutura macro da universidade, que normalmente normatizam o funcionamento, e em alguns casos também executam atividades que atendem os núcleos operacionais.

Quadro 18: A assessoria de apoio dos *Campi* da UNIPAMPA

CAMPUS	ASSESSORIA DE APOIO
Alegrete; Bagé; Caçapava do Sul; Dom Pedrito; Itaqui; Jaguarão; Santana do Livramento; São Borja; São Gabriel e Uruguaiana.	Comitê Local de Avaliação Institucional Comissão de Acessibilidade do Campus Núcleo Docente Estruturante Núcleo de Desenvolvimento Educacional

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta aos documentos da UNIPAMPA.

As assessorias de apoio se concentram mais na estrutura macro da universidade. Nos *campi* existem comitês, comissões e núcleos criados para prestarem assessoria fora do trabalho operacional das atividades administrativas, se voltando mais para as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e a extensão).

Tal distinção entre a estrutura macro e a estrutura dos *campi* pode indicar um elemento a ser revisto no modelo, tendo em vista que os núcleos operacionais se localizam nos *campi*, indicando a necessidade de uma presença de unidades especializadas para atuarem no suporte, em se considerando as distâncias entre os *campi* e às pró-reitorias. Desta forma, a descentralização das assessorias de apoio pode contribuir numa divisão do trabalho mais equilibrada entre a estrutura macro e a estrutura de cada um dos *campi*.

Após realização da apresentação das características organizacionais da UNIPAMPA, bem como dos *campi* pela divisão do trabalho representada nas cinco partes-chave propostas por Mintzberg (2006), de forma a contemplar o estabelecido no primeiro objetivo específico desta pesquisa e responder a questão norteadora: como se estrutura a divisão do trabalho através das cinco partes-chaves em um modelo multicampi de universidade federal pública brasileira?

Entende-se que os dados anteriores demonstram como a UNIPAMPA se estrutura nesta dimensão. Agora serão analisados elementos definidores da complexidade organizacional.

3.3 A COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISES DO FATOR TAMANHO, DA DISPERSÃO ESPACIAL E DAS DIFERENCIAÇÕES (VERTICAL E HORIZONTAL)

3.3.1 O FATOR TAMANHO

A literatura organizacional (Stoner & Freeman, 1995; Machado & Silveira, 1998) estipula diferentes possibilidades de medição do tamanho de uma organização. No caso de estruturas divisionalizadas, o número de divisões da organização se mostra como um dos indicadores a se analisar, em função da correlação que guardam com a exigência de flexibilização e descentralização das atividades.

Neste sentido, no modelo multicampi, no que se refere ao presente estudo, adotou-se a quantidade de campus que a universidade possui como um dado relevante para o dimensionamento do fator tamanho, e situando em relação as demais 55 universidades federais através da consulta aos dados do Relatório do Ministério da Educação (2012), bem como uma checagem das informações com o banco de dados construído no momento de elaboração do projeto de qualificação, construído através da consulta ao sítio eletrônico de cada uma das universidades, sítios disponíveis de campus, relatórios de gestão etc.

Quadro 19: O tamanho das Universidades Federais em relação à quantidade de campus fora de sede

QUANTIDADE DE CAMPUS FORA DA SEDE	UNIVERSIDADES FEDERAIS
01	UFAC; UNILAB; UFABC; UFRJ; UFMG; UFJF; UNIFEI e UFPEL.
02	UFAL; UFBA; UFSB; UFPE; UFES; UFOP; UFV; UNIFAL e UFRGS.
03	UNIFAP; UFPB; UFERSA; UFRPE; UFS; UNB; UFMT; UFSCAR; UFF; UFRRJ; UFSJ; UFU; UFVJM e FURG.
04	UNIFESSPA; UNIVASF; UFOB; UFC; UFCA; UFRN; UFPI; UFG; UFSM; UFPR e UFSC.
05	UFAM; UFRA e UFRBA.
06	UNIR; UFT; UFOPA; UFCG; UNIFESP e UFFS.
08	UFMA
10	UFPA; UFMS e UNIPAMPA.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta ao bando de dados do MEC.

Em relação à quantidade de campus como um indicativo do fator tamanho, tem-se a UNIPAMPA, juntamente com a UFPA e a UFMS, classificadas enquanto as três maiores do País, ou de grande porte, as quais possuem dez *campi*, enquanto a grande maioria está situada na faixa de até cinco *campi*.

Tal característica se constitui num diferencial em relação às universidades de médio e pequeno porte. Conforme estudo de Machado e Silveira (1998) as universidades mais complexas eram as formadas por diversos *campi*.

De forma a aprimorar essa caracterização do fator para além da quantidade de campus, tendo com uma referência o estudo de Graciani (1984), optou-se por levantar dados sobre o número de cursos de graduação, bem como dos cursos de pós-graduação ofertados; número de discentes matriculados; por entender que na estrutura da universidade estes são os indicadores que mais são levados em consideração para a tomada de decisões. Não obstante, torna-se cabível mencionar que os dados foram retirados dos relatórios de gestão.

Tabela 06: Cursos ofertados e alunos matriculados por *campi* da UNIPAMPA
(dados referentes ao ano de 2014)

CAMPUS	CURSOS DE GRADUAÇÃO	CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU	NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NA GRADUAÇÃO	NÚMERO DE ALUNOS MATRICULADOS NA PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU
Alegrete	07	02	1259	43
Bagé	14	02	1526	47
Caçapava do Sul	05	01	582	24
Dom Pedrito	05	00	554	00
Itaqui	07	00	911	00
Jaguarão	07	01	644	56
Santana do Livramento	05	00	900	00
São Borja	06	00	847	00
São Gabriel	05	02	584	24
Uruguaiiana	07	04	1485	81
Total:	68	12	9292	275

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de consulta ao Relatório de Gestão da UNIPAMPA de 2014.

Nesse contexto, há de se menciona que o tamanho, consequentemente, implica diretamente nas práticas administrativas, uma vez que, quanto maior o tamanho de uma organização, proporcionalmente maior se apresenta a necessidade de flexibilizar as atividades de pessoal e de delegar autoridade. Considerando os indicadores que foram utilizados para compor o fator tamanho para cada campus, tem-se o seguinte posicionamento, do maior para o menor, conforme relação dos *campi* da UNIPAMPA classificados pelo fator tamanho (Tabela 07).

Tabela 07: Relação dos *campi* da UNIPAMPA classificados pelo fator tamanho

CAMPUS	N. TOTAL DE CURSOS OFERTADOS	N. TOTAL DE ALUNOS MATRICULADOS
Bagé	16	1573
Uruguaiiana	11	1566
Alegrete	09	1302
Jaguarão	08	700
Itaqui	07	911
São Gabriel	07	608
São Borja	06	847
Caçapava do Sul	06	606
Santana do Livramento	05	900
Dom Pedrito	05	554

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de consulta ao Relatório de Gestão da UNIPAMPA de 2014.

3.3.2 A DISPERSÃO ESPACIAL

Na visão de Hall (2004), a dispersão espacial baseia-se no número de locais permanentes, especialmente separados, em que os membros de uma organização estão lotados, e a complexidade organizacional aumenta à medida que o número de locais em que o trabalho executado aumenta. Uma dispersão espacial elevada implica em um maior esforço de integração das partes que compõem uma organização, a fim de compensar a distância geográfica. Tal característica foi apontada por Machado e Silveira (1998) como inerente a estrutura multicampi. Assim, optou-se por verificar a distância entre a localização de cada um dos *campi* e a localização da reitoria da UNIPAMPA.

Figura 07: Localização da UNIPAMPA.



Fonte: Plano de desenvolvimento institucional da UNIPAMPA (2012).

Tabela 08: Distância em Km dos *campi* até a Reitoria da UNIPAMPA

CAMPUS	LOCALIZAÇÃO	DISTÂNCIA DA REITORIA
Alegrete	Avenida Tiarajú, 810, Bairro: Ibirapuitã- Alegrete-RS	288 km
Bagé	Avenida Maria Anunciação Gomes de Godoy, 1680, Bairro Malafaia-Bagé-RS	7 km
Caçapava do Sul	Avenida Pedro Anunciação, 111, Bairro Vila Batista, Caçapava do Sul-RS	142 km
Dom Pedrito	Rua 21 de abril, 80, Bairro São Gregório, Dom Pedrito-RS	76 km
Itaqui	Rua Luiz Joaquim de Sá Britto, Bairro Promorar, Itaqui-RS	448 km
Jaguarão	Rua Conselheiro Diana, S/N, Jaguarão-RS.	261 km
Santana do Livramento	Rua Barão do Triunfo, 1048, Bairro: Centro, Santana do Livramento-RS	166 km
São Borja	Rua Vereador Alberto Benevenuto, 3200, Bairro do Passo, São Borja, RS	464 km
São Gabriel	Rua Antônio Trilha, 1847, Bairro: São Clemente, São Gabriel.RS	171 km
Uruguaiana	BR 472, KM 585, Prédio 700, Uruguaiana-RS	380 km

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de consulta ao google maps.

A UNIPAMPA, em sua característica de ser uma universidade de estrutura multicampi, e os 10 *campi* distribuídos pelo estado do Rio Grande do Sul, conta com distâncias entre a reitoria e *campi*, chegando a 500 km e diversificadas distâncias entre os *campi*, sendo a maior entre o campus de São Borja e Jaguarão de 800 km. Tal fato impacta diretamente na gestão do transporte com necessidades específicas em relação a universidades localizadas em um só município ou com campus localizados nas proximidades. O Relatório de Gestão da UNIPAMPA de 2014 registrou que a média anual de quilômetros rodados é de 107.974, e um gasto de R\$ 744.800,05 em combustíveis, mais R\$ 348.806,67 em manutenção mecânica, além de R\$ 45. 619,00 em seguros. Totalizando um gasto anual de R\$ 1.139,225 em traslados intercampus.

3.3.3 A DIFERENCIAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL

Na análise da complexidade organizacional, além da dispersão espacial e do fator tamanho, os outros dois elementos mais comumente enfocados são a diferenciação vertical que se dá pela divisão da organização em níveis hierárquicos, representada na estratificação hierárquica, podendo ser indicada pelo número médio de níveis hierárquicos da organização como um todo.

Tal qual Graciani (1984), nesse estudo se realizou a análise da diferenciação hierárquica da UNIPAMPA. Assim, optou-se em estabelecer o critério de identificação dos principais níveis hierárquicos entre o executivo principal e o executivo secundário através da identificação de quem ocupa os cargos de direção. Tais cargos são normatizados pela Lei Federal de n.º 11.526 de 04 de outubro de 2007, a qual estabelece as regras e valores pagos, sendo a CD 01 exclusiva para o cargo de reitor, e a CD 02 exclusiva para o cargo de vice-reitor. As demais (CD 03 e CD 04) podem ser alocadas segundo critérios internos, estabelecidos pela administração superior da universidade.

Tabela 09: Os cargos da hierarquia da UNIPAMPA e gratificações:

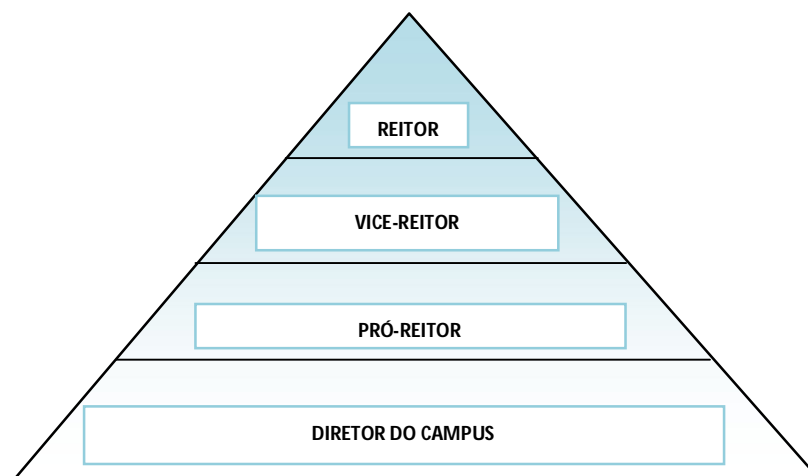
NÍVEIS HIERÁRQUICOS	CARGO	GRATIFICAÇÃO RECEBIDA PARA EXERCÍCIO DO CARGO	VALOR INTEGRAL
01	Reitor	CD 01	11.111,90
02	Vice-Reitor	CD 02	9.288,86
03	Pro-Reitor e Diretor de Campus	CD 03	7.292,19
04	Coordenador Acadêmico e Coordenador Administrativo de Campus	CD 04	5.295,51

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de consultas aos dados do Portal da Transparência.

Assim, ao mapear a divisão dos níveis hierárquicos da UNIPAMPA através das gratificações de cargos de direção superior (CDs), se buscou apreender quais seriam os principais níveis e quem os ocupa. Cabe salientar que, no sentido vertical, ou seja, de cima para baixo, aferem-se os cargos de: i) reitor, ii) vice-reitor; iii) pró-reitor e diretor de campus e por fim iv) os coordenadores de campus (acadêmico e administrativo). Todos os diretores de campus e todos os coordenadores de campus recebem as mesmas gratificações sem nenhum tipo de distinção. Por exemplo: o diretor do campus de Bagé recebe a mesma gratificação do diretor do campus de Dom Pedrito independente da quantidade de cursos ofertados etc., mesma situação ocorre para com os coordenadores acadêmicos e administrativos, uma vez que todos que ocupam o mesmo cargo, recebem a mesma gratificação.

E o diretor de campus, conforme a gratificação pelo exercício do cargo, se equipara ao status institucional de um pró-reitor. Apesar das atribuições distintas, do ponto de vista da divisão do trabalho, no que tange a hierarquia universitária ocupam o mesmo lócus. Tal formato também foi encontrado por Machado e Silveira (1998), em estudo sobre a UNOESC, com um diferencial de que a direção do campus era cumulativa ao cargo de pró-reitor. Outro estudo de universidade multicampi (Pimenta, 2007) indicou a ausência de cargos específicos de direção do campus, sendo adotada a estrutura de departamentos. No caso da UNIPAMPA são quatro níveis hierárquicos no critério de análise da administração superior (reitoria) em relação à administração setorial (campus). A ilustração a seguir (figura 08), em forma piramidal, demonstra o topo da hierarquia universitária da UNIPAMPA com o reitor, e a base com os coordenadores de campus.

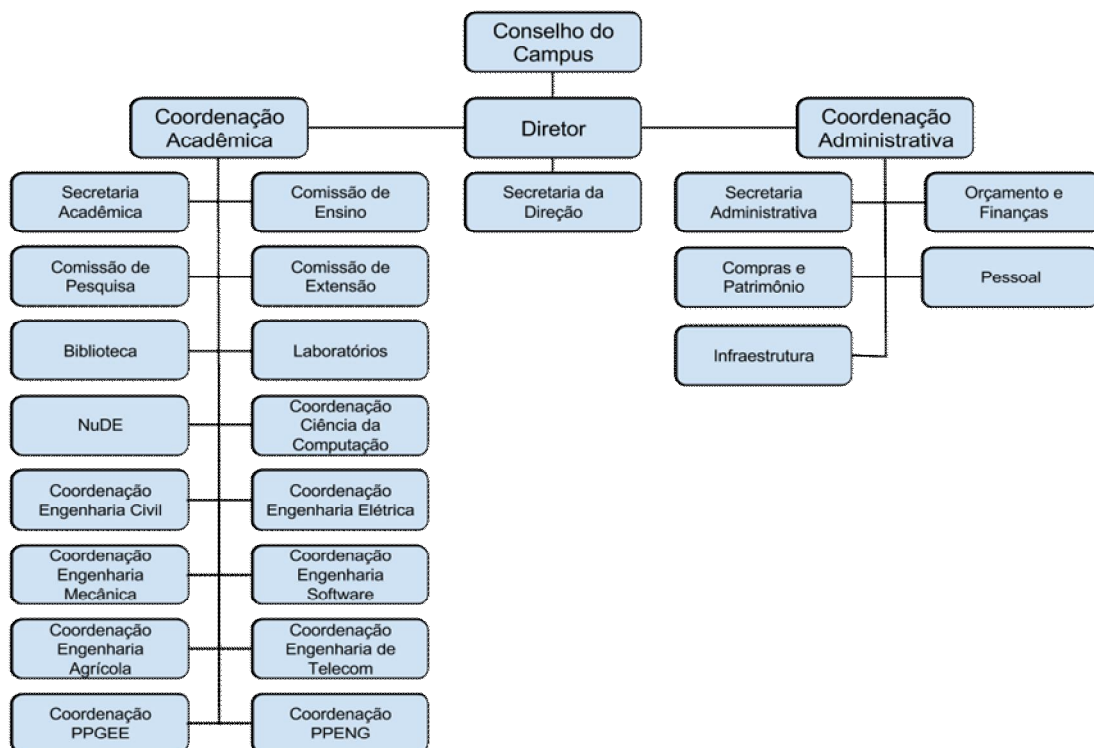
Figura 08: Hierarquia dos principais cargos da UNIPAMPA



Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de dados institucionais da UNIPAMPA (2015).

Em relação à diferenciação horizontal, a qual corresponde à divisão funcional da organização (Hall, 2004), pode ser avaliada pela subdivisão das tarefas desempenhadas entre seus membros, remetendo a como cada setor, divisão da organização, se subdivide internamente. Em estudo anterior, Graciani (1984) estabeleceu a divisão a ser caracterizada enquanto unidades acadêmicas (centros, faculdades, escolas) e as especializações (os departamentos e as áreas de conhecimento). Neste estudo, em que objetiva-se a identificação das características organizacionais do modelo multicampi, optou-se por realizar a análise da diferenciação horizontal, tomando como a divisão principal da organização: o campus universitário (a divisão). Assim sendo, identificou-se como cada um dos *campi* da UNIPAMPA se estrutura internamente na alocação das tarefas, bem como as atribuições de cada setor etc. (especializações funcionais). A diferenciação horizontal não trata das estruturas consultivas e ou deliberativas, sendo assim, o conselho do campus, as comissões de ensino, pesquisa e extensão e o colegiado de curso serão abordadas na caracterização da estrutura do poder decisório.

Figura 09: Organograma do Campus de Alegrete



Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir do relatório de Gestão do Campus Alegrete (2014).

A estrutura de cada um dos *campi* universitários da UNIPAMPA está estabelecida pela portaria de nº. 367, de 18 de abril de 2013, onde instituiu a estrutura organizacional da

universidade e dos *campi*. Da sua análise pode-se perceber que as estruturas dos *campi* são similares e independentes do tamanho de cada um. Para aprofundar as análises, os relatórios de gestão de cada campus foram consultados e, também, as informações sobre estrutura constantes nos sítios de cada *campi*, de forma que pôde-se constatar que o formato de cada um, do ponto de vista da diferenciação horizontal (formato da distribuição das funções executivas), é bastante similar.

Salienta-se que, nas pesquisas, apenas os organogramas dos *campi* de Alegrete e de Bagé foram encontrados. Este último, elaborado num formato circular e com diferenças em relação aos demais *campi*. Assim sendo, foi escolhido apenas o organograma de Alegrete para ilustrar como o campus da UNIPAMPA está dividido, a partir do ponto de vista da diferenciação horizontal.

Cada campus da UNIPAMPA conta com uma direção; uma coordenação acadêmica; uma coordenação administrativa, as respectivas coordenações de cursos de graduação e pós-graduação, além de biblioteca; laboratórios, e setores administrativos de apoio às atividades fim de ensino, pesquisa e extensão. Além de em alguns casos, uma comissão de obras e espaço físico e um setor de tecnologia da informação e comunicação. Cabe ressaltar que no levantamento de estudos similares, foi identificado que a estrutura executivo-funcional de campus universitário praticamente não é analisada nas produções acadêmicas, de forma a contribuir na compreensão deste elemento conformador da complexidade organizacional, assim registrou-se uma síntese descritiva de como se estrutura cada campus da UNIPAMPA.

A direção do campus, conforme o regimento geral da UNIPAMPA é o *órgão executivo que coordena e superintende todas as atividades do campus* (Regimento Geral da UNIPAMPA, 2010, p.20), a qual é integrada pelo diretor; coordenador acadêmico e coordenador administrativo. Sendo esta última função privativa para servidores da carreira de técnicos-administrativos. Todos estes cargos são escolhidos em consulta à comunidade acadêmica. O papel principal do diretor é coordenar e promover a compatibilização das atividades acadêmicas e administrativas do campus, e destas com outros órgãos da universidade. Também tem a atribuição de convocar e presidir o conselho do campus. Conta com o apoio técnico de uma secretaria executiva intitulada secretaria da direção que dá suporte também as atividades do conselho do campus.

A coordenação acadêmica: tem como competência principal a gestão das atividades de ensino, pesquisa e extensão do campus, conforme estabelece o regimento geral da UNIPAMPA (2010, p.22). As atribuições envolvem a coordenação das atividades da

secretaria acadêmica, responsabilizando-se pelo registro e controle da vida acadêmica do campus, bem como promover a articulação das comissões de ensino, pesquisa e extensão nas suas diversas formas, o desenvolvimento de ações relativas ao planejamento e a avaliação institucional, e a coordenação das atividades de ensino em articulação com os coordenadores de curso.

Desta forma, a estrutura da coordenação acadêmica prevista no regimento geral da UNIPAMPA está composta por:

- Coordenador Acadêmico: exercido por um docente eleito pela comunidade acadêmica, dentre as atividades está à substituição do diretor do campus, nas ausências e impossibilidades deste. E o papel de coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação de todas as atividades acadêmicas do campus;
- Secretaria Acadêmica: trata-se de um setor que executa atividades relacionadas ao controle e registro da vida acadêmica do campus, tais quais: emissão de documentos; realização de matrículas; organização das colações de grau etc.;
- Chefia da biblioteca do Campus: a biblioteca é um órgão auxiliar subordinado à coordenação acadêmica.
- Chefia dos laboratórios do Campus: as estruturas disponíveis no campus para prática de atividades de ensino, pesquisa e extensão são geridas de forma comum em parceria com os coordenadores de cursos e são dotadas de um servidor técnico-administrativo no exercício desta função e subordinado a coordenação acadêmica.

Porém, do ponto de vista da implementação das atividades, a coordenação acadêmica também exerce um papel de supervisão das atividades dos Núcleos docentes estruturantes (NDEs), dos cursos existentes no campus, e também do Núcleo de desenvolvimento educacional – o NuDE. Este desempenha papéis executivos e, apesar da nomenclatura de núcleo, assemelha-se a um setor administrativo com acúmulo de diversas atividades.

- Núcleo de desenvolvimento educacional (NuDE): é o responsável pela implementação da assistência estudantil e apoio pedagógico, da articulação de ações de acessibilidade e inclusão e apoio ao desenvolvimento de

atividades de esporte, cultura e lazer. Conta com um corpo de servidores técnico-administrativos de diversos cargos.

- Coordenações de Curso: exercido por um docente eleito para um mandato de 02 (dois) anos que atua no papel de gestor das atividades administrativas e acadêmicas do curso, com o apoio de um técnico-administrativo. Preside a comissão de curso e representa-o nas comissões locais conforme determinado no Regimento Geral da UNIPAMPA (p.27). As comissões de curso, apesar de constarem como partes da estrutura organizacional executiva no organograma adotado pelos *campi* possuem um perfil de atividades relacionadas ao processo decisório das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do curso, de forma que serão analisadas em tópico específico sobre os parâmetros da descentralização de poder na estrutura da universidade.
- Secretaria Geral dos cursos: observou-se na análise dos relatórios de gestão dos *campi* que, apesar de não constar na estrutura oficial uma solução encontrada para otimizar o atendimento aos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação, foi o estabelecimento de uma secretaria geral para os cursos compartilhando os técnico-administrativos em uma estrutura comum que atende aos alunos em interface com a secretaria acadêmica do campus.
- A coordenação administrativa: tem como competência principal a gestão de todas as atividades administrativas de suporte e apoio ao desenvolvimento das atividades fins do campus conforme estabelece o regimento geral da UNIPAMPA (2010,p.23). As atribuições envolvem o planejamento e a implementação do plano de gestão em articulação com o diretor e com o coordenador acadêmico; a implementação de atividades administrativas e de gestão da infraestrutura, supervisão dos serviços terceirizados e atividades relacionadas à gestão e qualificação dos servidores. A estrutura da coordenação administrativa está composta por:
 - α) Coordenador Administrativo: exercido por um técnico-administrativo eleito pela comunidade acadêmica. Desempenha o papel de coordenar o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação de todas as atividades administrativas e de infraestrutura do campus.

β) Secretaria Administrativa: trata-se de setor responsável pelo atendimento ao público, atividades de protocolo e suporte aos que compõem a coordenação administrativa. A coordenação administrativa está dividida em quatro setores:

- Setor de orçamento e finanças e Setor de compras e patrimônio: não foram identificados nos relatórios de gestão ou nos sítios eletrônicos informações sobre as atribuições destes setores no âmbito dos *campi*.
- Setor de pessoal: apesar de intitular-se como setor, funciona nos *campi* como uma interface de recursos humanos que em subordinação direta a pró-reitoria de gestão de pessoa, atua no atendimento ao público, esclarecimento de dúvidas e protocolo de processos e demandas que são encaminhados para a sede da pró-reitoria, a qual concentra a parte executiva. Neste caso, o campus não possui atribuições descentralizadas, no que tange as ações de gestão de pessoal, contando com um servidor técnico-administrativo em cada campus e um total de doze servidores técnico-administrativos atuando nas pró-reitorias. Foram contabilizados 22 servidores na função de interface de recursos humanos;
- Setor de infraestrutura: conta com equipe de servidores terceirizados que atuam na manutenção das instalações físicas e também com uma equipe responsável pelas atividades de tecnologia da informação e comunicação, responsável pela manutenção da rede de informática do campus e atendimento aos usuários nas demandas de tecnologia da informação. Sendo subordinado à coordenação administrativa, mas normatizado pelas diretrizes estabelecidas pelo Núcleo de Tecnologia da Informação e Comunicação (NTIC) da UNIPAMPA.

O campus de Bagé disponibiliza em seu sítio eletrônico uma ilustração detalhada da estrutura em funcionamento, onde o NuDE é dividido em quatro equipes técnicas: i) da assistência estudantil: responsável pela implementação no campus dos programas e ações estipulados pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários da UNIPAMPA; 2) equipe técnica do apoio pedagógico: responsável pela implementação de ações no campus de apoio pedagógico ao discente em consonância ao proposto pela Coordenadoria de desenvolvimento pedagógico (COORDEP) da UNIPAMPA; 3) equipe técnica de esporte, cultura e lazer: responsável pela implementação de atividades culturais, esportivas e de

lazer que complementem o cotidiano universitário e também por fornecer suporte as atividades de extensão; 4) Equipe técnica da inclusão e acessibilidade: responsável por acompanhar a implementação do projeto de inclusão desenvolvido pelo núcleo de inclusão e acessibilidade (NinA) da UNIPAMPA.

Não obstante, também possuem duas comissões subordinadas ao Conselho do Campus: Comissão de Obras e Espaço Físico (COEF)- responsável por ações executivas e deliberativas em relação às obras e ocupação dos espaços físicos no campus e Comissão interna de segurança e saúde (CISS) responsável por dar suporte à direção do campus e à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal em questões relacionadas a segurança e saúde dos servidores e alunos do campus. Os demais *campi* não fizeram referências nos documentos institucionais à existência de tais divisões funcionais.

Em se tratando das variações da diferenciação horizontal dos *campi*, a análise dos relatórios de gestão referentes ao ano de 2014, bem como a consulta aos sítios eletrônicos de cada um dos dez *campi*, buscou-se o encontro de informações detalhadas sobre a estrutura em funcionamento. Nesse contexto, pôde-se observar que a estrutura normatizada pela portaria segue vigente, sendo que a maior diferença se dá em relação ao quantitativo de técnicos alocados em cada um dos *campi* e a distribuição das funções gratificadas para os cargos existentes. O relatório de gestão da UNIPAMPA de 2014 apontava um déficit geral de funções gratificadas para o corpo técnico-administrativo.

No que se refere à análise das dimensões organizacionais do modelo multicampi realizada no presente estudo, o segundo objetivo específico estabelecido refere-se à caracterização da complexidade organizacional e a perspectiva de encontrar dados que demonstrassem possíveis diferenças em relação à complexidade de outros modelos de universidade. Foram encontrados resultados similares aos de Machado e Silveira (1998) com a UNIPAMPA em relação ao tamanho ser considerada uma universidade de grande porte em relação à quantidade de *campi*, uma acentuada dispersão espacial abrangendo a região da metade sul do Rio Grande do Sul, do ponto de vista dos níveis hierárquicos a estrutura é mais enxuta, devido à divisão entre administração central e administração setorial, com dois níveis em cada uma delas. No estudo de Machado e Silveira (1998) identificaram oito níveis. No que se refere à divisão funcional, a partir da diferenciação do critério adotado para caracterização, enquanto outros estudiosos tais qual Graciani (1984) e Machado e Silveira (1998) optaram pelas unidades acadêmicas, o presente estudo observa o campus universitário.

Estudos que analisam a estrutura dos *campi* são escassos e o de Pimenta (2007) sobre a UNEB observa que os *campi* funcionam como departamentos, sem estrutura gerencial própria; apenas um prefeito de campus e sem gratificações disponíveis para todos os *campi*. De 24, apenas 05, o que impossibilita uma comparação das divisões funcionais. A composição dos três elementos (tamanho, dispersão e diferenciação) permite indicar que se trata de um modelo complexo, com especificidades em relação às universidades que possuem toda a estrutura em um único campus, ou mais de um, localizados em um mesmo município.

3.4 OS MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO

Os estudiosos da divisão do trabalho (Mintzberg, 2006; Hall, 2004; Lawrence & Lorsch, 1973) apontam que, quanto mais diferenciada e mais heterogênea a estrutura, maior será a necessidade de integração e coordenação das atividades como um todo, articulada a complexidade organizacional. Na universidade multicampi a integração intercampus e campus-reitoria é um desafio frente às distâncias geográficas e necessidade de coordenar de forma articulada a gestão de processos, de pessoas, de políticas, e assegurar o caráter orgânico do sistema. Para Mintzberg (2006, p.99) o desenvolvimento contemporâneo mais significativo para o *design* organizacional é a *presença de mecanismos de integração na estrutura organizacional*, tendo na linha intermediária da organização uma parte chave responsável por atuar na implementação da integração organizacional.

Considerando que a designação multicampi comporta algo a mais do que o número de *campi* ou a dispersão territorial, mas tem na característica da organicidade (Fialho, 2000 e Lauxen, 2006) como diferenciador, buscou-se identificar na UNIPAMPA indicativos desta através dos mecanismos de integração vigentes. Para tal, analisou-se a parte-chave da organização responsável por atuar na integração institucional que, na estrutura macro, conforme análise anterior corresponde as oito pró-reitorias, através do mapeamento das atribuições estabelecidas no estatuto da universidade e nas indicações estabelecidas para cada uma das pró-reitorias no plano de desenvolvimento institucional.

O artigo de n.º 59 do Estatuto estabelece que as atribuições específicas das pró-reitorias seriam delimitadas no regimento interno da reitoria, até o momento, salienta-se tal

documento ainda não fora elaborado. Em relação às atribuições básicas estatutárias seriam:

- i) assessorar a reitoria no estabelecimento das políticas institucionais;
- ii) formular diagnósticos dos problemas da universidade;
- iii) elaborar as propostas de implementação das políticas institucionais;
- iv) coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de atuação.

Tais características estão alinhadas a função de coordenação e implementação das políticas institucionais, e de ações no conjunto da estrutura multicampi. Apesar do regimento interno da reitoria não ter sido elaborado para especificar as atribuições, encontrou-se no Plano de Desenvolvimento Institucional a indicação das competências de cada uma das Pró-reitorias, que se encontram descritas no quadro:

Quadro 20: As Pró-Reitorias da UNIPAMPA: competências e localização

PRÓ-REITORIAS	LOCALIZAÇÃO	COMPETÊNCIAS
De Graduação	Bagé/RS	Gestão pedagógica da universidade, ações de formação continuada dos docentes, realização de estudos permanentes e de desenvolvimento de ações com foco nas relações professor – aluno; no processo didático-pedagógico de ensino-aprendizagem, das práticas educativas e o processo de avaliação.
De Pesquisa	Bagé/RS	Gestão das atividades de pesquisa científica e tecnológica e das ações de organização da participação em editais de fomento à pesquisa; incentivo à publicação em periódicos recomendados pela CAPES e aquisição de equipamentos para formação dos laboratórios institucionais e promoção de ações de incentivo a formação de núcleos de pesquisa.
De Pós-Graduação	Alegrete/RS	Gestão das atividades de pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lacto sensu</i> ; realização de ações com foco na busca por acordos de cooperação com instituições nacionais e internacionais; ações de articulação entre o ensino de pós-graduação e as políticas de pesquisa; ações de apoio aos programas de pós-graduação multicampi.
De Extensão e Cultura	Bagé/RS	Gestão das atividades de extensão e cultura promovendo a articulação da universidade com a sociedade. Realização de ações permanentes de formação e qualificação de extensionistas; apoio financeiro às ações de extensão através de editais para concessão de recursos. Promoção de atividades artísticas e culturais. Participação em instâncias representativas da sociedade organizada responsáveis pela formulação de políticas públicas em áreas estratégicas para o desenvolvimento social.
De Assuntos Estudantis e Comunitários	São Borja/RS	Gestão dos programas e ações de assistência estudantil e de acesso aos direitos de cidadania direcionados à comunidade universitária. Coordenação da implantação dos restaurantes universitários e das casas de moradia estudantil em cada um dos <i>campi</i> .

De Administração	Bagé/RS	Gestão das atividades administrativas de suporte as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Responsável pela tramitação da documentação institucional; as execuções financeira e contábil; a aquisição de bens e serviços; a guarda e fornecimento do material permanente e de consumo; o controle dos bens móveis e imóveis. Contratação e fiscalização dos serviços terceirizados. Gestão da frota e logística da instituição.
De Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação	Bagé/RS	Gestão das atividades de desenvolvimento institucional relativas ao planejamento e avaliação. Responsável pelas atividades de gestão orçamentária; de fiscalização de obras; de elaboração de projetos arquitetônicos e de planejamento urbanístico e ambiental; manutenção predial, elétrica e de equipamentos. Também das ações relativas a produção de dados institucionais; avaliação do trabalho (docentes e técnicos-administrativos) e da avaliação institucional.
De Gestão de Pessoal	Bagé/RS	Gestão da administração de pessoal., da assistência e dos benefícios aos servidores. Responsável pelas atividades de registro da vida funcional do servidor; férias; folhas de pagamento; concursos; posse etc. E ações de promoção da saúde e do bem-estar tais quais atendimento psicossocial e sócio-funcional aos servidores e seus familiares.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta ao PDI da UNIPAMPA (2014/2018).

Como se pode constatar, do ponto de vista das atribuições básicas e das competências das pró-reitorias na estrutura da UNIPAMPA, elas têm um papel de articulação das políticas e ações de gestão geral. Porém, nos relatórios de gestão, não foram identificados registros sobre estratégias, projetos ou programas específicos de promoção da integração dos *campi*, ou de indicadores institucionais que demonstrem o grau de integração da estrutura.

Através da análise da configuração da tecnoestrutura das pró-reitorias, pôde constatar uma tendência à realização de atividades de cunho mais executivo do que de articulação, com a existência de vários setores que realizam atividades que viabilizam o funcionamento da universidade mais do que atividades de promoção da integração e de implementação da organicidade do modelo adotado.

A análise se concentrou nos relatórios de gestão e de avaliação institucional e no plano de desenvolvimento institucional, em busca de dados sobre às pró-reitorias, enquanto a parte chave com papel de promover a integração e também nos instrumentos indicados por Mintzberg (2006), tais quais cargos de interligação; forças-tarefas e comitês permanentes; gerentes de integração e estrutura matricial. A partir deste material, não foi possível uma caracterização do caráter orgânico e articulado do modelo que o diferenciase

de outros modelos formados por conglomeração ou junção de unidades. Tal resultado se assemelha ao de Machado e Silveira (1998), que apontou um baixo índice de integração inter-campi e intra-campus, com a busca de unidade na diversidade via a implementação de efetivos mecanismos de integração e por um eficaz sistema de comunicação. Não necessariamente se pode estabelecer que a ausência da indicação de tais mecanismos nos documentos consultados indique que não existam, mas tende-se a acreditar que o não registro por si só já é um dado indicativo da situação real.

De forma que o terceiro objetivo da pesquisa de indicar as características do modelo em relação ao caráter orgânico e articulado enquanto elementos distintivos de outros modelos, através do mapeamento das estratégias e instrumentos, resultou em constatações que se aproximam mais da concepção de Chaves et al. (2011), de que a organicidade acontece mais pela normatização comum para toda a universidade do que pela perspectiva de Fialho (2000) e Lauxen (2006) de organicidade enquanto interconexões nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

3.5 A DISTRIBUIÇÃO DO PODER DECISÓRIO NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UNIPAMPA: ANÁLISE DA DESCENTRALIZAÇÃO VERTICAL E HORIZONTAL

Os tipos de descentralização, de acordo com Mintzberg (2006), tratam da maneira pela qual a organização distribui o poder de decisão entre seus membros, sendo que na definição deste autor *a dispersão formal do poder cadeia abaixo da autoridade de linha será denominada descentralização vertical* (Mintzberg, 2006, p.116). Enquanto que a descentralização horizontal está relacionada à extensão que os não gerentes controlam o processo de decisão, ou aqueles que se localizam fora da linha hierárquica.

No caso das universidades a participação dos representantes da comunidade acadêmica nas instâncias decisórias pode ser adotada como um indicativo do grau de descentralização horizontal.

Neste estudo procedeu-se com a análise da descentralização vertical, mapeando as instâncias colegiadas e a participação dos ocupantes dos cargos na linha de autoridade formal da UNIPAMPA, entendendo que quanto maior o poder deliberativo delegado aos *campi* e os que ocupam cargos neste, maior o grau de descentralização. O que se buscou verificar através da análise do estatuto, do regimento geral, do regimento do conselho universitário e de uma série de resoluções do conselho universitário.

Quadro 21: Delineamento dos órgãos de deliberação superior da UNIPAMPA

ÓRGÃOS SUPERIORES	QUANTIDADE DE MEMBROS	ORIGEM DOS MEMBROS	ATRIBUIÇÃO
Conselho Universitário (CONSUNI)	50	Reitoria, Diretores dos <i>Campi</i> ; Pró-Reitores; Representante das comissões superiores; representante das categorias (docente, discente e técnico-administrativos) e representante da comunidade externa.	Instância máxima de deliberação e normatização da política geral da universidade
Conselho Curador (CONCUR)	10	Representantes das categorias (docentes, discentes e técnico-administrativos) e representante da comunidade externa.	Instância de controle e fiscalização da gestão econômico-financeira da universidade
Comissões Superiores	Variável	Pró-Reitores de cada área; representantes das comissões locais dos <i>campi</i> ; representação das categorias (discente e técnico-administrativo)	Instâncias consultivas, normativas e deliberativas nas áreas específicas e suas respectivas competências: ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de consulta ao Estatuto da UNIPAMPA.

O primeiro nível decisório é formado pelo Conselho Universitário (CONSUNI). A UNIPAMPA conta com um Conselho Curador (CONCUR), mas apenas o CONSUNI atua como instância recursal. O CONCUR tem um papel de fiscalização e controle da gestão econômico-financeira da universidade, de forma que não participa da linha de autoridade da universidade. O Conselho Superior (CONSUNI), conforme legislado pelo regimento geral da UNIPAMPA tem uma composição que consiste em: 1) reitor, como presidente e com voto de qualidade, além do voto comum; 2) o vice-reitor; como vice-presidente; 3) os diretores de cada um dos dez *campi* universitários; 4) os pró-reitores; 5) um (01) representante de cada uma das três comissões superiores; 6) representantes dos docentes; 7) representantes dos discentes de graduação e da pós-graduação *stricto sensu*; 8) representantes dos técnicos-administrativos em educação; 9) representantes da comunidade externa. Num total de 50 membros.

Os representantes dos docentes são eleitos pelos pares para mandato de dois (02) anos, sendo permitido um mandato em recondução sucessiva. Sendo que, conforme normatização pela resolução do CONSUNI nº. 37 de 25 de novembro de 2011 podem ser candidatos a uma das quinze (15) vagas, qualquer docente da carreira e do quadro ativo de qualquer um dos *campi*, e votante os docentes temporários e permanentes em efetivo exercício das atividades. Na categoria dos docentes, o eleitor deve necessariamente

assinalar 10 (dez) candidatos que estejam em exercício em *campi* distintos. Para identificação dos eleitos, aplica-se a seguinte regra:

Na apuração dos votos da categoria dos docentes, os candidatos são classificados em ordem decrescente das suas respectivas votações absolutas (total de votos), selecionando-se os 10 (dez) candidatos com a maior votação, observando-se a representação dos 10 (dez) Campus, sendo esses candidatos eleitos considerados titulares, e sendo também considerados titulares os 05 (cinco) candidatos mais votados em ordem decrescente imediatamente após a representatividade dos dez Campus, independente de em qual Campus estejam lotados, destacando-se que, dessa mesma lista, os 15 (quinze) próximos candidatos mais votados em ordem decrescente, independente do Campus, são considerados suplentes da categoria docente, devendo ser chamados imediatamente em rigorosa ordem conforme as vacâncias e/ou impedimentos dos assentos titulares (Resolução N° 37, de 25 de novembro de 2011; artigo 28, p.06).

Os representantes dos técnico-administrativos são eleitos pelos pares para mandato de dois (02) anos, sendo permitido um mandato em recondução sucessiva. Sendo que conforme normatização pela resolução do CONSUNI n.º 37 de 25 de novembro de 2011, podem ser candidatos a uma das cinco (05) vagas qualquer técnico-administrativo do quadro permanente e também votante o que se enquadre na carreira permanente e em efetivo exercício em um dos campus. Na categoria dos servidores técnico-administrativos, o eleitor deve necessariamente escolher 05 (cinco) candidatos da respectiva categoria e que estejam em exercício, em campus distintos da Universidade. Para identificação dos eleitos, aplica-se uma regra de apuração dos votos em que os candidatos são classificados em ordem decrescente das suas respectivas votações absolutas (total de votos), selecionando-se os 10 (dez) candidatos com a maior votação, cada um representando um campus distinto, sendo os 05 (cinco) primeiros eleitos os titulares e os 05 (cinco) seguintes os suplentes.

Os representantes dos discentes são eleitos pelos pares para mandato de um (01) ano, sendo permitida a recondução em mandatos sucessivos.

Conforme normatizado pela resolução do CONSUNI n.º 09 de 2010 e regulamentada pelo edital n.º 03 de 30 de outubro de 2015, tal eleição acontece para cinco vagas, sendo elegíveis todos os alunos com situação regular, e votantes todos os alunos de graduação e pós-graduação também regulares em cada campus. Cada votante escolhe cinco candidatos de campus distintos e serão considerados eleitos os dez (10) candidatos com maior índice de votação, considerando a representação de campus de forma distinta e os cinco primeiros serão nomeados os titulares e os demais suplentes. Em relação aos

representantes da comunidade externa, estes concorrem a duas (02) vagas, sendo permitido um mandato em recondução sucessiva.

A resolução do CONSUNI n.º 06 de 29 de julho de 2010 normatiza a escolha dos representantes da comunidade externa para compor o CONSUNI e os conselhos de campus. Deverá ser realizada em fóruns ou locais de integração, universidade-sociedade, em cada um dos dez (10) *campi*. E serão os representantes externos dos conselhos de campus que elegerão dentre seus membros a representação para o CONSUNI, sendo uma vaga para representante de movimentos sociais e populares; e uma vaga para representação de entidades públicas e privadas de cunho econômico, científico, tecnológico e cultural. Os representantes das comissões superiores são escolhidos dentre os membros das respectivas comissões, devendo observar a não acumulação de representações. O levantamento da distribuição das 50 vagas do conselho universitário resultou nas seguintes percentagens dispostas na tabela 10.

Tabela 10: Distribuição percentual de participantes no conselho superior da UNIPAMPA

PARTICIPANTES DO CONSUNI	NÚMERO	PERCENTUAL
Reitoria	10	20%
Dirigentes de <i>Campi</i>	10	20%
Representantes das Comissões Superiores	03	6%
Representantes da categoria dos docentes	15	30%
Representantes da categoria dos discentes de graduação e pós-graduação	05	10%
Representantes da categoria dos técnico-administrativos	05	10%
Representantes da Comunidade Externa	02	4%
Total:	50	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2015), a partir de consulta aos dados do CONSUNI.

As comissões superiores fazem parte do segundo nível de descentralização das deliberações na hierarquia da organização e, conforme definido pelo Regimento Geral da Universidade, são órgãos consultivos, normativos e deliberativos nas áreas específicas de suas respectivas competências e incumbem-se da articulação e da unidade de sentido das atividades finalísticas da universidade.

São elas: i) Comissão Superior de Ensino; ii) Comissão Superior de Pesquisa e iii) Comissão Superior de Extensão. São presididas respectivamente pelos pró-reitores relacionados a cada uma das três (03) áreas de atuação. Para as comissões não existe um número total de membros definido, a priori, as variações do quantitativo dos membros

acontecem devido à quantidade de cursos ofertados em cada um dos *campi*. Aquele que possui mais de dez (10) cursos somando-se a graduação e a pós-graduação *stricto sensu* tem direito de indicar um membro a mais.

A Comissão Superior de Ensino é formada: i) pelos pró-reitores de graduação e de pós-graduação; ii) um (1) representante dos coordenadores de curso de graduação por campus ou o coordenador acadêmico do campus; iii) um (1) representante dos coordenadores de cursos de pós-graduação *stricto sensu* por campus, quando existir; iv) três (03) representantes dos servidores técnico-administrativos dentre os integrantes das comissões locais de ensino dos campus; v) três (03) representantes dos discentes dentre os integrantes das comissões locais de ensino dos campus. O mandato dos discentes é de um (01) ano, para os demais membros dois (02) anos. Atualmente conta com 24 membros.

A Comissão Superior de Pesquisa é formada: i) pelo pró-reitor de pesquisa; ii) um (01) representante docente pertencente à comissão local de pesquisa por campus, ou o coordenador acadêmico do campus; iii) dois (02) representantes dos servidores técnico-administrativos dentre os integrantes das comissões locais de pesquisa dos campus; iv) dois (02) representantes dos discentes dentre os integrantes das comissões locais de pesquisa dos campus. No caso desta comissão, são quinze (15) o total de participantes sendo 11 docentes, 02 técnicos e 02 discentes. O mandato dos discentes é de um (01) ano, para os demais membros dois (02) anos. Uma proporção de 73% de docentes e 13% para cada uma das demais categorias.

A Comissão Superior de Extensão é formada: i) o pró-reitor de extensão; ii) os coordenadores das comissões locais de extensão dos *campi*; iii) dois (02) representantes dos membros das comissões locais de extensão dos *campi*, podendo ser técnico-administrativo ou docente e iv) dois (02) representantes discentes dos membros das comissões locais de extensão dos *campi*. No caso desta comissão são quinze (15) o total de participantes. Em função da variação de possibilidade de ser um docente ou um técnico-administrativo o eleito dentre os pares para as duas vagas previstas as percentagens das representações são variáveis, mas mantém o padrão legal da categoria de docentes ser a predominante.

No caso da UNIPAMPA, identificou-se que a configuração de deliberação superior estruturada basicamente em dois tipos de instância (conselho superior e comissões superiores), guarda relação com o que já foi apontado por Graciani (1984); Franco (1984); Machado e Silveira (1998); Trigueiro (2002); Hardy e Fachin (2000); Pimenta (2007) e Ribeiro (2011), no que tange a presença do conselho superior enquanto o órgão máximo

responsável pelas deliberações da política geral da universidade, que remonta as orientações do período da reforma de 68 e o quadro-organograma de Atcon (1970). É um segundo tipo de órgão responsável pelas políticas gerais de ensino, pesquisa e extensão, que assume diferentes denominações (CEPE; COCEP; CONSEPE), porém a função na estrutura da universidade permanece similar em todos os estudos apontados.

Em relação aos órgãos de deliberação superior, o que se pode identificar de característica diferenciada é o formato da representação dos *campi* nestas instâncias. Primeiro, tem-se todos os diretores de *campi* como membros natos do CONSUNI, além desses, o formato da eleição dos representantes das categorias assegura uma equidade maior na representação para cada um dos *campi*, de forma que não necessariamente será o campus com a quantidade maior de servidores que conseguirá indicar o número maior de representantes, tendo em vista às regras eleitorais estabelecidas, de forma que na análise da porcentagem geral observou-se um equilíbrio dentre os *campi* sem um predomínio significativo deste ou daquele no número de membros.

Também, nas comissões de ensino, pesquisa e extensão, a representação dos *campi* se configura de uma forma equilibrada, com variações em relação ao campus que oferta um número maior de cursos de graduação e pós-graduação, em relação à comissão superior de ensino, mas nas demais, as representações não demonstram predomínio do campus x ou do campus y.

O modelo da UNIPAMPA (quadro 22) representa uma estruturação da divisão de poder nas instâncias decisórias que de fato aloca ao ente campus universitário um papel estratégico.

Os estudos de Machado e Silveira (1998); Fialho (2000), Pimenta (2007); Carvalho (2011) e Ribeiro (2011) indicavam um predomínio da representação das unidades acadêmicas e dos dirigentes institucionais (reitoria e pró - reitorias) nos conselhos superiores das universidades que pesquisaram.

Porém, salienta-se que, no caso da UNIPAMPA percebe-se que a sua desconcentração geográfica, bem como a dispersão dos *campi* refletem-se no formato da distribuição da participação nas instâncias decisórias, sem, no entanto, reproduzir os modelos tradicionais de universidades estruturas a partir das recomendações constantes na reforma de 1968 e, concentradas em um mesmo município, nem tão pouco reserva ao campus o papel de *locus* físico, mas, o regulamento enquanto o órgão base constitutivo da universidade. É a partir de tal concepção que se delinea o segundo nível geral de deliberação da universidade.

Quadro 22: Delineamento dos órgãos de deliberação setorial da UNIPAMPA

ÓRGÃOS SETORIAIS	QUANTIDADE DE MEMBROS	ORIGEM DOS MEMBROS	ATRIBUIÇÃO
Conselho do Campus	Variável	Diretor do campus; coordenador acadêmico e coordenador administrativo; os coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação oferecidos pelo campus; coordenador da comissão de pesquisa; coordenador da comissão de extensão; representantes das categorias (docente, discente e técnicos-administrativos) e representante da comunidade externa	Exercer em caráter superior dentro do campus, as funções normativas e deliberativas estabelecendo as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão
Comissão de Curso	Variável	Coordenador do curso; os docentes que atuam no curso; representação discente eleita pelos pares e representação dos técnico-administrativos atuante no curso	Instância de caráter deliberativo e normativo referente ao projeto pedagógico do curso e questões internas.

Fonte: Elaborado pela autora (2015). A partir de consulta ao Regimento Geral da UNIPAMPA.

A administração setorial da universidade refere-se à administração dos *campi* que, por sua vez, do ponto de vista das instâncias decisórias, é formada por dois níveis e são coordenadas por integrantes dos cargos de gerência máxima no âmbito do campus. Sendo o conselho de campus a instância que exerce em caráter superior as funções normativas, deliberativas e também estabelece as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A composição deste conselho está assim regulamentada: i) diretor do campus; ii) coordenador acadêmico do campus; iii) coordenador administrativo do campus; iv) todos os coordenadores de cursos de graduação ofertados no campus; v) todos os coordenadores de curso de pós-graduação stricto sensu oferecidos pelo campus; vi) o coordenador da comissão de pesquisa; vii) o coordenador da comissão de extensão; viii) dois (02) representantes dos docentes; ix) dois (02) representantes dos técnicos-administrativos; x) dois (02) representantes dos discentes e xi) um (01) representante da comunidade externa. Os representantes das categorias são eleitos dentre os pares, seguindo regras estabelecidas pelos editais e comissões locais eleitorais, conforme prescrito pela resolução CONSUNI de n.º 87, de 30 de outubro de 2014.

No âmbito da estrutura geral da universidade, a primeira instância de baixo para cima se dá na comissão de curso de graduação e da coordenação de curso, seja de graduação ou de pós-graduação do campus. Esta comissão é o órgão que tem por finalidade espelhar as competências definidas para as Comissões Superiores de Ensino no âmbito do campus, deliberando sobre matérias relativas às atividades acadêmicas, servindo como primeira instância de decisão em relação aos problemas administrativos e

acadêmicos do curso, na figura do coordenador de curso enquanto elemento que recebe e instaura os processos e delibera junto aos membros da comissão de curso, quando necessário. A composição da comissão de curso está conformada por: i) coordenador do curso; ii) todos os docentes que atuam no curso; iii) representação dos discentes eleita pelos pares; iv) representação dos servidores técnico-administrativos atuantes no curso eleita pelos pares. O regimento interno de cada campus tem a prerrogativa de estabelecer as regras para eleição dos representantes dos discentes e dos técnicos na comissão de curso.

O grande diferencial está em relação à configuração dos órgãos setoriais de deliberação. O modelo apontado por Trigueiro (2002) segundo o qual desde a reforma de 68 divide a administração superior e setorial. No caso dessa, sendo composta pelas unidades acadêmicas (centros, faculdades, institutos, escolas etc.) e instâncias de deliberação tal qual conselho diretor da unidade acadêmica; conselho departamental e, após 1996, os colegiados de curso. O nível setorial da UNIPAMPA é composto pelos *campi*, o que implica em um número menor de órgãos e instâncias. A descentralização vertical no sentido proposto por Mintzberg (2006) de participação dos que estão fora da cúpula estratégica, mais próximos da base, se verifica na medida em que a representação dos *campi* tanto aparece de forma mais equânime nas instâncias superiores quanto na autonomia deliberativa no âmbito da configuração setorial.

O modelo participativo adotado indica uma composição em que, ao invés de uma distribuição de vagas de participação por unidades acadêmicas (cursos, faculdades, institutos etc.), conforme tradicionalmente se estruturou a composição nos conselhos das universidades brasileiras, considera-se o campus como a unidade básica ou unidade universitária. De forma a assegurar uma equidade entre os *campi* independentes da quantidade de cursos de graduação e pós-graduação ofertados em cada um deles. Os dados demonstram que todos possuem uma representação através da participação do diretor (a), inclusive o do campus sede que fica em Bagé, distinguindo claramente a estrutura do campus com a estrutura da reitoria e administração superior da universidade.

Normalmente, em outras universidades, o campus sede é representado por todos os diretores das unidades acadêmicas (Carvalho, 2011), além do formato de eleição dos representantes das categorias (docentes, técnico-administrativos e discentes), acabar por eleger mais membros do campus sede, em detrimento dos *campi* fora de sede que normalmente possuem um quantitativo de servidores menor do que aquele, de forma que

ficam excluídos da participação quando a lógica é o critério apenas quantitativo e gera uma diferença no percentual, significativa, em relação aos *campi* fora da sede.

No caso da UNIPAMPA, tem-se um formato de representação vigente em que a representação é estruturada por campus, e não por unidades acadêmicas, de forma que dentre a categoria dos dirigentes universitários, incluem-se, além da reitoria e pró-reitorias, as direções dos *campi*. No mais, são as representações das categorias e comunidade externa, ou seja, os coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação não possuem nem participam diretamente nesse conselho, sendo representados pela direção do campus. Outro diferencial está que, dentre os representantes da categoria docentes, cujo acesso se dá pela eleição pelos pares, os quais somam 15 (quinze) representantes, se tem uma representação de 08 dentre os 10 *campi*: Alegrete (01); Bagé (04); Caçapava do Sul (03); Dom Pedrito (02); Itaqui (01); Santana do Livramento (01); São Gabriel (01) e Uruguaiana (02). O que sinaliza para uma descentralização horizontal na medida em que aqueles que não necessariamente ocupam cargos na estrutura da universidade também participam do processo decisório.

O quarto objetivo específico da pesquisa referia-se a caracterização do poder decisório na estrutura de uma universidade multicampi, neste sentido, pode-se entender que a verificação de uma possível distribuição mais descentralizada na hierarquia universitária em favor dos *campi*, este ente entendido com a unidade de análise em substituição ao modelo conformado pelas unidades acadêmicas foi constatado indicando uma estrutura organizacional dotada de características diferenciadas em relação a outros modelos na estruturação das instâncias decisórias e o formato de representatividade de cada um dos *campi* diferenciando-se do modelo tradicional (reitoria-pró-reitorias-unidades acadêmicas-departamentos-conselhos-colegiados de cursos).

CONSIDERAÇÕES FINAIS: Avaliação do alcance dos objetivos propostos; indicação das limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros

A partir da experiência profissional, bem como das inquietações surgidas em relação ao tema da gestão universitária de estruturas multicampi, e a partir da identificação de uma questão instigadora da realização deste trabalho na tese de Fialho (2000) que sugeria para realização de novas pesquisas sobre a temática: o tema da estrutura organizacional e a dispersão físico-territorial da universidade multicampi como objeto de estudo, em que, possivelmente, seria passível de serem identificadas propriedades que lhe diziam respeito, e não a outro modelo de universidade. Para tal, se entendeu a necessidade de se encontrar respostas para a questão: Como se estrutura em relação às dimensões organizacionais uma universidade federal pública brasileira de modelo multicampi?

Ao delimitar o objeto de estudo, escolheu-se uma universidade federal, uma vez que os dados do Ministério da Educação (2012) indicaram que, após a implantação dos programas de expansão e interiorização da oferta de ensino superior, 56 universidades federais, dentre as 63 existentes eram estruturadas em *campi*, os quais chegam a 321 e atendem a 275 municípios de norte a sul do País. E, em levantamento realizado, dos 321, aproximadamente 232 se encontravam localizados fora da sede da universidade, entendida como o local onde está localizada a reitoria. Um universo novo e sobre o qual subsiste uma lacuna de estudos, tendo em vista, inclusive, a relativa recente efetivação da implantação dos *campi*.

Para além do predomínio no sistema federal da configuração em *campi*, a revisão da literatura (Sucupira, 1972; Buarque, 1994; Cunha, 1999; Machado & Silveira, 1998; Fialho, 2000, e Ribeiro, 2011) indicou que estes eram abordados como exceção no sistema federal, e hoje os dados revelam o contrário; deixam de ser exceção e passam a ser o formato predominante e, não só a quantidade que se alterou, mas o papel destes. Os estudos (Mendes et. al. 1978; Buarque, 1994 e Cunha, 1999) o abordavam na concepção enquanto apenas o espaço físico de localização dos prédios ou de prática de extensão, visões desatualizadas em relação ao papel que de fato esses hoje ocupam na configuração do sistema brasileiro de ensino superior público.

No recorte dos aspectos organizacionais que caracterizassem o modelo de funcionamento predominante nas universidades, também foi detectada uma lacuna com poucas pesquisas realizadas (Graciani, 1984; Soares, 1989; Machado & Silveira, 1998 e Lopes & Bernardes, 2005) e em períodos anteriores ao recente processo de expansão. Estas

apontavam que as universidades federais que se configuravam no formato: administração superior-campus-curso era exceção, na sua maioria, em funcionamento, sobre as configurações preconizadas com a reforma de 1968 e as indicações de Atcon, em especial no modelo: administração superior–unidade acadêmica (pode ser centro, faculdade, instituto etc.) – curso ou departamentos.

E de fato, ao iniciar o processo de escolha da universidade a ser estudada, recorreu-se à leitura prévia dos estatutos das 56 federais e consulta aos sítios eletrônicos de cada uma, a fim de localizar organogramas, onde se verificou que, apesar da implantação dos *campis* e ou expansão (dos que já existiam antes de 2003) as normativas (estatuto) e até os organogramas, esses, quando existentes, indicavam o formato de unidades acadêmicas. Diante disso, a impossibilidade de extrair informações mais aprofundadas sobre os *campi* fora da sede se fez presente.

Desta forma, se identificou que, apesar das 56 possuírem ao menos um campus fora da sede, apenas 13 se autodenominava multicampi, ou no estatuto ou na lei de criação, especialmente, as mais novas, que já foram implantadas num formato com vários *campi*. E dentre estas, um quadro heterogêneo de composição da estrutura e funcionamento da universidade, o que inicialmente promovia o estímulo de realizar um estudo sobre todas. Porém, para aproximação maior de um caso em que fosse possível explorar características próprias do modelo, também se verificou a representação nos conselhos superiores (presença dos *campi*) que apontasse para uma possível distribuição mais descentralizada e mais horizontalizada para os *campi*, e não para unidades acadêmicas; das 13 ficaram 05 e, por fim, alinhada a perspectiva de Lauxen (2006, p.237), em que neste tipo de universidade *a estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, não estabelece uma ordem de importância para qualquer um deles*. Assim, foi escolhida a que adotava tal concepção, após um processo detalhado de critérios para escolha da universidade a ser escolhida como objeto do estudo de caso proposto.

A pesquisa de um estudo de caso único integrado teve como objeto a descrição analítica das dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa e de seus dez (10) *campi*, no que tange aos aspectos conformadores da estrutura no modelo de funcionamento vigente. Esta foi escolhida por atender aos critérios a priori estabelecidos, na expectativa de que esta escolha possibilitasse o alcance do objetivo geral do presente estudo, estabelecido como: contribuir para a identificação de características específicas do modelo multicampi de uma universidade federal pública brasileira, demonstrando que o elemento diferenciador da dispersão físico-territorial se articula a conformação de

dimensões organizacionais próprias deste, e não de outros modelos. O modelo analítico que orientou a realização da pesquisa articulou proposições ou pressupostos com questões orientadoras, por sua vez, direcionados a quatro objetivos específicos e depois de percorridas todas as etapas voltou-se ao mesmo, a fim de construir as considerações finais, em especial, em diálogo com as proposições iniciais.

Em relação à primeira proposição específica de que a estrutura de divisão do trabalho no formato da divisão em cinco partes chave, tal qual, proposta de Mintzberg (2006) apresentaria características distintas em relação a outros modelos de universidade, e se confirmou na medida em que a UNIPAMPA foi caracterizada em sua composição para cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio e núcleo operacional e identificação de diferenças em relação a estudos de Freitas (2004). Com isso indica-se que o *design* da estrutura de uma universidade que adote o modelo multicampi, ao contrário de outras possibilidades, estabelece o campus universitário como o núcleo operacional do modelo em detrimento, por exemplo, de unidades acadêmicas ou cursos. Tal objetivo foi alcançado e os resultados descritivos podem ser constatados no capítulo 03, na seção (3.2) onde são apresentadas as principais características das partes chaves da UNIPAMPA e dos *campi*.

A segunda proposição específica em relação à complexidade organizacional do modelo multicampi ser diferenciado em relação a outros modelos, dimensão analisada pelo fator tamanho, pela dispersão espacial e pela diferenciação vertical e horizontal concluiu-se que este objetivo foi alcançado, e os resultados descritivos podem ser constatados no capítulo 03, na seção (3.3). Por sua vez, também, realizou-se a verificação da proposição teórica inicial em relação aos aspectos diferenciadores, em que, apesar de poucas referências teóricas de estudos semelhantes (Machado & Silveira, 1998) pôde-se indicar que estes três fatores (tamanho; dispersão espacial e a complexidade organizacional verificada nas diferenciações vertical e horizontal) apresentam-se em formatos diferenciados das organizações universitárias concentradas em um único campus.

A terceira proposição específica, estabelecia que no modelo multicampi a dimensão organizacional dos mecanismos de integração atuam conformando o caráter orgânico e articulado elementos distintivo deste em relação ao modelo de universidades conglomeradas. Este objetivo foi parcialmente alcançado, pois a consulta aos documentos disponíveis sobre a UNIPAMPA não nos gerou informações suficientemente conclusivas a respeito destes mecanismos. De forma que os esforços foram concertados, também, na identificação das pró-reitorias enquanto o principal elemento articulador das políticas da

universidade e gestão integrada junto aos *campi*. A descrição pode ser observada no capítulo 03, na seção (3.4). Porém, se acredita que, possivelmente, existam projetos, programas, grupos de trabalho, comissões permanentes, eventos etc. que também se conformam como elementos de integração, mas que, até a realização da presente pesquisa, não estavam formalmente registrados em nenhum dos documentos analisados e nem registrados na página da universidade. Desta forma, ao realizar a verificação da proposição teórica inicial em que se supunha conseguir identificar na universidade multicampi vários e sistematizados mecanismos de integração que conformassem o elemento orgânico distintivo deste tipo de universidade nos deparamos com a dificuldade de identificação de tais mecanismos.

A quarta proposição específica tratava da dimensão da descentralização do poder na estrutura universitária em que se indicava a priori que no modelo multicampi se verificaria uma distribuição mais descentralizada na hierarquia da universidade para os *campi* e não para unidades acadêmicas. Tal objetivo foi alcançado na medida em que se caracterizou tal aspecto, os quais foram descritos no capítulo 03, seção (3.5). Em relação à proposição teórica vinculada a esse objetivo de uma possível preponderância do campus universitário, em detrimento a unidade acadêmica (instituto, escola, faculdade, departamento etc.) nesse modelo em que a descentralização de poder para os *campi* estava posto como um elemento crucial para efetivação do mesmo, conforme estudiosos que precederam na temática (Fialho, 2000 e Lauxen, 2006) foi possível tecer análises no sentido de corroborar com os estudos que pautaram o papel estratégico do campus na estrutura universitária multicampi.

Por fim, a proposição geral do estudo era de que as dimensões organizacionais de um modelo multicampi de universidade poderia indicar uma estrutura diferenciada em relação a outros modelos de universidade que não se configuram pela dispersão físico-territorial, e a expectativa inicial era de que se identificasse numa análise por dimensões organizacionais, elementos distintivos deste modelo. Neste sentido, amparada nos dados gerados no caso estudado da UNIPAMPA e seus dez *campi*, pode-se afirmar que, de fato, existem propriedades que lhes dizem respeito, e não a outro modelo, conforme questionava Fialho (2000), mas que também existem elementos que ainda guardam conformação com modelos tradicionais estruturados a partir das indicações da reforma de 1968.

No transcorrer da pesquisa se identificou limitações, a primeira se refere à estratégia de pesquisa que foi o estudo de caso, no qual a análise documental é um recurso robusto quando se quer analisar os aspectos formais, mas se entendeu que a não implementação de outras técnicas qualitativas de pesquisa, tais quais: realização de

entrevistas com os dirigentes dos dez *campi* da UNIPAMPA e também a aplicação de questionário com a comunidade acadêmica dos *campi* limitou o alcance da caracterização do modelo multicampi a um nível mais formal, sem a captação dos elementos informais, percepções, críticas e até mesmo a complementação dos dados obtidos nos documentos institucionais.

Em relação à coleta de dados, se identificou uma limitação no sentido da não realização de visitas presenciais às estruturas da universidade, de forma a tentar obter eventuais documentos não disponibilizados nos sítios eletrônicos, em especial, dos *campi* cuja disponibilização em cada sítio mostrou-se muito heterogênea, o que deixou a dúvida sobre a não existência ou não disponibilização de documentos que auxiliassem na análise mais aprofundada de cada um dos dez *campi*, apesar se ter trabalhado com mais de cinquenta (50) documentos da UNIPAMPA e realizado vários levantamentos nos sítios eletrônicos, entendeu-se que a pesquisa de campo poderia ter contribuído num banco de dados ainda mais completo.

Cabe salientar que o modelo multicampi não é um fenômeno restrito a realidade brasileira, guarda relação direta com as influências do modelo norte-americano e tem sido implantado em diversos países, conforme levantamentos realizados na base de periódicos da Capes, onde se percebe que a comunidade acadêmica internacional tem se interessado pelo tema e produzido a respeito. Em função do volume de produções nacionais levantadas e que precisaram ser analisadas previamente para identificação de contribuições teóricas ao nosso estudo e também dos documentos das universidades que se tinha para analisar, ficou para segundo plano a leitura dos artigos internacionais, e não se dedicou muito tempo para refinar tais pesquisas. Um maior cotejamento com estudos internacionais poderia ter sido realizado, caso houvesse mais tempo disponível, bem como recursos financeiros, haja vista, o valor alto em dólar para aquisição do arquivo de artigos de periódicos de *qualis* elevado e que não disponibilizam o acesso livre.

Por fim procede-se na indicação de alguns exemplos de temáticas e questões que podem vir a ser tratadas por demais pesquisadores interessados no fenômeno:

1) A visão de dirigentes de campus em relação à estrutura da universidade, por exemplo, o questionamento sobre quais elementos identificariam como sendo indicativos da centralização ou não do poder na reitoria;

2) A visão de assessores e *staff* técnico das universidades sobre os formatos de *design* da estrutura, por exemplo, os elementos que indicam como sendo balizadores das escolhas para elaboração das normativas;

3) A visão dos gestores do sistema, membros da secretaria de ensino superior do Ministério da Educação, sobre a concepção de campus universitário e diferenças em relação a uma unidade acadêmica;

4) A realização de estudos comparativos de estruturas de universidades federais com a dos institutos federais, por exemplo: identificação do processo decisório; da definição de campus em cada modelo etc.;

5) A realização de estudos que realizam levantamentos mais gerais e descritivos sobre todas as 63 universidades federais e caracterizem os modelos vigentes de forma a subsidiarem trabalhos futuros;

6) A realização de estudos comparativos de universidades brasileiras com universidades de outros países focando na estrutura e funcionamento do campus universitário em especial no formato de articulação com a administração superior da universidade;

7) O caráter orgânico que em tese deve-se se fazer presente no modelo de universidade multicampi pode ser aprofundado com estudos sobre os mecanismos de coordenação que demonstrem como as instituições o implementam;

8) Pesquisas-participantes que acompanhem e registrem as interações informais dos membros dos conselhos superiores das universidades, em especial com a captação de diferenças ou convergências entre diretores de unidades acadêmicas e diretores de campus e reflexos nos encaminhamentos aprovados;

9) Pesquisas que registrem e analisem os processos de elaboração ou atualização de estatutos das universidades que passam a ser desconcentradas fisicamente após a expansão, de forma a registrar as etapas percorridas, as referências utilizadas, os principais agentes influenciadores etc. e;

10) Realização de diagnósticos sobre o grau de integração dos *campi* no modelo multicampi com a identificação dos instrumentos, programas, projetos e ações que promovem o caráter orgânico do modelo e indicação de sugestões que contribuam para o fortalecimento desta característica;

11) Por fim a replicação deste estudo e dos elementos escolhidos para dimensionamento das características organizacionais de outras universidades federais gerando dados comparáveis que reforcem ou refutem a pertinência da estratégia adotada.

O campo de estudos sobre o modelo multicampi é amplo, ainda pouco explorado no país, com lacunas de produção científica e de referenciais práticos que orientem os dirigentes e gestores universitários na condução dos processos institucionais de

administração universitária. Espera-se, portanto, que esta pesquisa possa de fato contribuir para o avanço no conhecimento sobre as características peculiares que este modelo assume e fundamente reflexões que se revertam na busca de soluções aos problemas enfrentados na gestão multicampi, em especial, nos processos de reestruturação organizacional-administrativas que as universidades federais que possuem *campi* venham a empreender visando uma adequação a realidade instituída após a implementação dos programas de expansão e interiorização da oferta de ensino superior.

A nossa trajetória profissional nos últimos seis anos, esteve intrinsecamente ligada aos debates sobre a interiorização da universidade, processos de atualização estatutária, busca por novos formatos normativos mais adequados a realidade da universidade e os desafios da gestão institucional de estruturas desconcentradas fisicamente. Hoje se tem convicção que esses representam o *lócus* da busca por uma democratização do acesso ao ensino superior, o que indica o compromisso político de colaborar no campo da administração universitária, a fim de que os desafios sejam superados e a cara da universidade pública brasileira de fato se transforme: de campus universitário elitizado, e quase sinônimo de capital, para campus democratizado e interiorizado. Acredita-se que, se nas últimas décadas os debates giraram em torno de cátedra, departamento, reconfiguração de departamentos em unidades acadêmicas é chegada a hora de avançar e dar ao campus universitário a centralidade no palco dos debates sobre a estrutura e funcionamento das universidades.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, A. B., & Martins, G. D. A. (2006). A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONGs paulistas. *Revista Contabilidade & Finanças, (USP)*, 41(5), 51-64.
- Amaral, N. C.(1995). *Uma nova estrutura para as universidades: o modelo de NEPES*. Educação Brasileira. Brasília, 17 (35), 131-151.
- Atcon, R. P. (1970). *Manual sobre o planejamento integral do campus universitário*. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras.
- Blau, P. M. & Scott, W. R.(1970). *Organizações Formais (uma abordagem comparativa)*. (Levy, M. A. L. F., Trad.) São Paulo: Editora Atlas. (Obra original publicada em 1962).
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Buarque, C. (1994). *A aventura da universidade*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Carvalho, R. F. (2011). *O processo de gestão e participação na universidade: limites, possibilidades e desafios na UFT*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, Brasil. Recuperado de: http://ppge.fe.ufg.br/up/6/o/Tese_Roberto_Francisco.pdf.
- Carta de Catalão (2011, dezembro). [s.a]. *I Encontro Nacional de Dirigentes de Campus da Rede Federal de Ensino Superior*. Catalão, Goiás, Brasil.
- Cellard, A. (2008). *A análise documental*. In: *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Tradução de Nasser, A. C.; Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes. (Coleção Sociologia). 295-316.
- Chaves, V. L. J; Camargo, A.M.M.; Medeiros, L.M& Maués. O.C. (2011). Universidade Federal do Pará: um modelo de universidade multicampi para a Amazônia. In: Morosini, M.(org.). *A Universidade no Brasil: concepções e modelos*. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, 143-154.
- Chelotti, M.C. (2006). Revisitando a questão regional na campanha gaúcha: a incorporação de novos elementos no pós 1990. *Revista Caminhos da Geografia*. UFU v. 20(16) p.225-234. Recuperado de: <http://www.seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15399/8698>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed., M. F. Lopes Trad.) Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2000).

- Creswell, J. W., Roskens, R.W., & Henry, T. C. (1982). A typology of multicampus systems. *Journal of Higher Education*, 56(01), 26-37.
- Cunha, L. A. (1983). *A universidade crítica* (2a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Cunha, L. A. (1986). *A universidade temporã* (2a ed.). Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- Cunha, L. A. (1998). *Dimensões sociais da gestão universitária*. In: Velloso, J. (org.). O ensino superior e o Mercosul. Rio de Janeiro: Garamond.
- Cunha, L. A. (1999). A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. *Revista Brasileira de Educação*, 10, 90-6. Recuperado de: http://anped.tempsite.ws/novo_portal/rbe/rbedigital/RBDE10/RBDE10_08_ESPACO_ABERTO_-_LUIZ_ANTONIO_CUNHA.pdf.
- Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. (2007). Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Diário Oficial da União. Brasília. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm.
- Deslauriers, J.P. (2008). *A indução analítica*. In: *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Tradução de Nasser, A. C.; Petrópolis, Rio de Janeiro, Vozes. (Coleção Sociologia).337-352.
- Dhliwayo, K. (2014). The internal customers perceptions of a multi-campus university system in Zimbabwe. a case of great Zimbabwe University. *International Journal of Scientific & Technology*, 03(02), 324-330.
- Estatuto da Universidade Federal de São Paulo (2011), São Paulo, 26 f. Recuperado a partir de: <http://www.unifesp.br/reitoria/propgpq/index.php/2014-08-29-19-31-24/2014-09-15-22-31-02>.
- Estatuto da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (2011), Campo Grande, 17 f. Recuperado a partir de: file:///C:/Users/cliente/Desktop/estatuto_atual%20UFMS.pdf.
- Estatuto da Universidade Federal do Pampa (2009) Bagé, 13 f. Recuperado a partir de: <http://www.unipampa.edu.br/portal/universidade/403>.
- Estatuto da Universidade Federal do Oeste da Bahia (2014). Barreiras, 25 f. Recuperado a partir de 2014 de: <http://www.ufob.edu.br/1/estatuto-ufob.html>.
- Estatuto da Universidade Federal do Oeste do Pará (2013). Santarém, 31 f. Recuperado a partir de: <http://www.ufopa.edu.br/institucional/arquivo/consun/estatuto-da-ufopa>.
- Estatuto da Universidade Federal do Pará (2006). Belém, 21f. Recuperado a partir de: <http://www.portal.ufpa.br/docsege/ESTATUTO.pdf>.
- Estatuto da Universidade Federal da Paraíba (2002). João Pessoa. 26 f. Recuperado a partir de: <http://www.ufpb.br/sods/secretaria/Estatuto.htm>.

- Etzioni, A. (1976). *Organizações Modernas* (5a ed.) São Paulo: Pioneira.
- Fávero, M. L. A. (1980). *Universidade e Poder*. Rio de Janeiro: Achiamé.
- Fávero, M. L. A. (1991). *Da universidade “modernizada” á universidade “disciplinada”*: Atcon e Meira Mattos. São Paulo: Cortez Autores Associados. (Coleção Educação contemporânea).
- Fávero, M. L. A. (2006). *A Universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968*. Educar, Editora UFPR, Curitiba, Pr, 28, 17-36.
- Fávero, M. L. A. & Sguissardi, V. (2012). Quantidade/Qualidade e educação superior. *Revista Educação em Questão*. V.42(28), 61-88.
- Freitas, I. M. A. C. (2004, dezembro). Configurações estratégicas em universidades federais brasileiras. *Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, 04.
- Fernandes, F.(1979). *Universidade Brasileira: reforma ou revolução?* São Paulo: Editora Alfa-Ômega.
- Fialho, N. H. (2000). *Universidade multicampi: modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento* (Tese de doutorado) Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Fialho, N. H.(2001). Multicampia e Desenvolvimento: o campus universitário e a cidade do interior. *Cadernos do NUPE*, Salvador/BA, v. 1, n.1, 55-94.
- Fialho, N. H. (2005). *Universidade multicampi*. Brasília: Autores associados: Plano editora.
- Franco, M. E. D. P. (1984). O poder na universidade enquanto burocracia: um estudo sobre dimensões organizacionais. *Revista de Administração*, 19(4), 60-69.
- Franco, M. E. D. P. (2009, maio). *Educação Superior e modelos institucionais*. In: Morosini, M. C. (Editora). Seminário Internacional de Educação Superior na Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa – CPLP. p. 61-65, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <http://www.pucrs.br/edipucrs/cplp/educacaosuperior.htm>.
- Franco, M. E. D. P., Morosini, M. C, Oliven, A. C., Deus, M. A. P. & Ribeiro, C. Z. (2010). Expansão da educação superior e arquiteturas acadêmicas: tensões e desafios. Série Estudos. *Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*. Campo Grande-MS, 30, 117-139.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S.(2012). Estudo de caso qualitativo. In: Silva, A. B.; Godoi, C. K. & Bandeira-de-Mello, R. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. (2a ed.) São Paulo: Saraiva, 115-146.

- Graciani, M. S. S. (1984). *O ensino superior no Brasil: a estrutura de poder na universidade em questão*. Petrópolis: Vozes.
- Hall, R. H. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. (Galman, R. trad.). São Paulo: Pearson Prentice. (Obra original publicada em 1972).
- Hardy, C. & Fachin, R.(2000). *Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos*. (2a ed.), Porto Alegre: Editora da Universidade (UFRGS).
- Ilha, A. S; Freitas, C.A.; Coronel, D.A. &Alves, F.D. (2007). O potencial de desenvolvimento da metade sul do rio grande do sul: uma abordagem através da análise fatorial. *Fundação de Economia estatística do Rio Grande do Sul*. (FEERS) Recuperado de: <http://www.fee.rs.gov.br/3eeg/Artigos/m08t01.pdf>.
- Lanmin, G. (2013). The thoughts on the scientific management of the operating costs of multi- campus universities. *Higher Education of Social Science*, 04(01), 18-21.
- Lauxen, S. L. (2006). *Universidade multicampi*. [Versão eletrônica], In: Enciclopédia de Pedagogia Universitária. Glossário (Vol.2, Cap.05, pp.237-238). Brasília: INEP. Recuperado de: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1973). *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petropolis: Vozes.
- Lee, E. C.,& Bowen, F. M. (1971). *The multicampus university*. New York: Mc-Graw-Hill.
- Lei n. 3.191 de 02 de julho de 1957 (1957). Cria a Universidade do Pará e dá outras providências. Diário Oficial da União em 02.07.1957. Rio de Janeiro. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3191.htm
- Lei n. 3.835 de 13 de dezembro de 1960 (1960). Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Diário Oficial da União em 13.12.1960. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3835.htm
- Lei n. 5.540 de 28 de novembro de 1968 (1968). Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média e dá outras providências. Diário Oficial da União em 03.12.68. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm
- Lei n. 6.674 de 05 de julho de 1979 (1979). Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Diário Oficial da União em 06.07.1979. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6674.htm
- Lei n. 8.957 de 15 de dezembro de 1994 (1994). Dispõe sobre a transformação da Escola Paulista de Medicina em Universidade Federal de São Paulo e dá outras providências. Diário Oficial da União em 16.12.1994. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8957.htm

- Lei n. 9394 de 20 de dezembro de 1996 (1996). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União em 23.12.1996. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm
- Lei estadual n. 7.176 de 10 de setembro de 1997 (1997). Reestrutura as Universidades Estaduais da Bahia e dá outras providências. Diário do Estado da Bahia em 10.09.1997. Salvador. Recuperado de: <http://governo-ba.jusbrasil.com.br/legislacao/85403/lei-7176-97>.
- Lei n. 10.172 de 09 de janeiro de 2001 (2001). Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Diário Oficial da União em 10.01.2001. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm.
- Lei n. 10.419 de 09 de 2002 (2002). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. Diário Oficial da União em 10.04.2002. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm.
- Lei n.11.145 de 26 de julho de 2005 (2005). Institui a Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC e dá outras providências. Diário Oficial da União em 27.07.2005. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11145.htm.
- Lei n. 11.173 de 06 de setembro de 2005 (2005). Transforma as Faculdades Federais Integradas de Diamantina em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM e dá outras providências. Diário Oficial da União em 08.09.2005. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11173.htm
- Lei n. 11.526 de 04 de outubro de 2007 (2007). Fixa a remuneração dos cargos e funções comissionadas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União em 05.10.2007. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11526.htm
- Lei n. 11.640, de 11 de janeiro de 2008 (2008). Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa e dá outras providências. Diário Oficial da União em 14.01.2008. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm.
- Lei n.12.029 de 15 de setembro de 2009 (2009). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e dá outras providências. Diário Oficial da União em 16.09.2009. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm
- Lei n 12.085 de 05 de novembro de 2009 (2009). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA, por desmembramento da Universidade Federal do Pará - UFPA e da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, e dá outras providências. Diário Oficial da União em 06.11.2009. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12085.htm.

- Lei n 12.825 de 05 de junho de 2013 (2013). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia - UFBA, e dá outras providências. Diário Oficial da União em 06.06.2013. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12825.htm.
- Lei n. 12.826, de 05 de junho de 2013 (2013). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará - UFC, e dá outras providências. Diário Oficial da União em 06.06.2013. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12826.htm.
- Lei n. 12.818, de 05 de junho de 2013 (2013). Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Sul da Bahia - UFESBA, e dá outras providências. Diário Oficial da União em 06.06.2013. Brasília. Recuperado a partir de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12818.htm.
- Leite, D. (2006). *Modelos institucionais, avaliação e isomorfismos*. In: Ristoff, D.; Sevegnani, P. Modelos institucionais de educação superior: Brasília, DF: Inep, v. 7, 2006. 165-195.
- Lopes, L. A. C. & Bernardes, F. R. (2005, agosto). Estruturas administrativas das universidades brasileiras. *Anais do Seminário em Administração da Faculdade de Administração da USP*. São Paulo, SP, Brasil, 08.
- Kavanagh, M. H., & Taysom, S. V. (1999). Multicampus University in Operation: Perceptions of Staff and Students. *Journal of Institutional Research in Australasia*, 8(2), 98-108. Recuperado de: <http://www.aair.org.au/app/webroot/media/pdf/JIR/Journal%20of%20Institutional%20Research%20in%20Australasia%20and%20JIR/Volume%208,%20No.%202%20September%201999/Kavanagh.pdf>
- Machado, N. S. (1998). *Configurações estruturais em organizações universitárias: o caso da Universidade do Oeste de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC, Brasil.
- Machado, N. S. & Silveira, A. (1998). *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Editora Insular. (Coleção Teses).
- Marchioro, D. F. Z., Nedel, D. L., Mari, D., Voss, S.M.D., Kakuno, E. M., Fonseca, D ..., Negrão, R. M.M.; Irala, B. V.& Ferreira, V. L. D. (2007). A UNIPAMPA no contexto atual da educação superior. *Avaliação*, Campinas, 12(4), p. 703-717. Recuperado a partir de: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n4/a08v12n4.pdf>.
- Mendes, I.A.C., Trevizan, M. A.& da Cunha, A.M.P. (1978). Campus avançado como extensão universitária. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 31 (1), 32-8. Recuperado a partir de: <http://gruposdepesquisa.eerp.usp.br/gepecopen/publicacoes/cffd2963fa4793f433817a013d42ceb0.pdf>.

- Merriam, S. B. (1998). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Meyer, V.(1988). *Considerações sobre o planejamento estratégico na Universidade*. In: Universidade: organização e planejamento. Finger, A. P (Org.). Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 53-69.
- Meyer, V.(2014). A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Revista Universidade em Debate*. 2(01), 12-26 Recuperado a partir de: <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>.
- Ministério da Educação. (2012). *Análise sobre a expansão das Universidades Federais 2003 a 2012*. (Relatório da Comissão constituída pela portaria n.º 126/2012]. Brasília, DF, Brasil. Recuperado a partir de: file:///C:/Users/cliente/Downloads/analise_expansao_universidade_federais_2003_2012.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: D'organisation.
- Mintzberg, H. (2001). A estruturação das organizações. In: Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.) *O processo da estratégia*. (140-156). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (2a ed.). (Brandão, A. B., Trad.).São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em: 1992).
- Mory, L. (2004). Brasil: universidade e educação superior. In: Mory, L. (org.) *Universidade no mundo: universidade em questão*. Brasília: Editora da UnB. 02 (01), 25-60.
- Motta, F. C. P. & Pereira, L. C. B (1988). *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense.
- Neves, C. E. B.(2002). *A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil*. In: Educação Superior no Brasil. Soares, M. S. A. (coord.). Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 38-68.
- Novaes, I. L., & Fialho, N. H. (2013). Descentralização educacional: características e perspectivas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela Anpae*, 26(3), 72-92.
- Oliven, A. C.(1989) Resgatando o significado do departamento na universidade brasileira. In Martins, C. B. (Org.). *Ensino superior brasileiro: Transformações e perspectivas*. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- Paul, S. & Lodwijks, J. (2003). Alternative structures and teaching modes for a multi-campus university. *Economica Analysis e Policy*. 33(01), 137-143. Recuperado a partir de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S031359260350011X>
- Pimenta, L. B. (2007). *Processo decisório na universidade multicampi: dinâmica dos conselhos superiores e órgãos de execução* (Tese de doutorado). Universidade Federal

- da Bahia, Salvador, BA, Brasil. Recuperado a partir de:
<http://www.repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/11342>.
- Ribeiro, D. A. (2011). *Trajetória institucional da universidade brasileira - a UFBA como reflexo e modelo*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. Recuperado a partir de:
http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_denise_de_andrade_ribeiro.pdf.
- Ribeiro, N. F. (1977). *Administração acadêmica universitária: a teoria, o método*. Rio de Janeiro: LTC.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro* (2a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Romanelli, O. O. (1984). *História da educação no Brasil* (6a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Seiffert, P. Q. & Costa, J. A. S. (2008). *Estruturação Organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura*. São Paulo: Atlas.
- Sguissardi, V. (2006). Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião? In: Ristoff, D. ; Sevegnani, P. Modelos institucionais de educação superior: Brasília, DF: *INEP*, 7(01), 67-92.
- Soares, M. C. T. (1989). *Distribuição de recursos para as universidades federais: uma discussão* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Souza, I. M. (1995). Estrutura e funcionamento das universidades brasileiras: uma proposta alternativa de estrutura para a UFSC. In: *Encontro de Administradores Acadêmicos da Região Sul, 1*, Maringá-PR. Editora da Universidade Estadual de Maringá, 37-42.
- Stake, R. E. (1988). Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: Jaeger, R.M. (ed.) *Complementary methods for research in education*. Washington, DC: *American Educational Research Association*. 253-265.
- Stoner, J. & Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Sucupira, N. (1972, agosto). A condição atual da universidade e a reforma universitária brasileira. *I Encontro de Reitores das Universidades Públicas*. Mec. Brasília, DF.
- Thompson, J. D. (1976). *Dinâmica Organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Trigueiro, M. G. S. (2002). *Governo e gestão da educação superior*. In: Educação Superior no Brasil. Soares, M. S. A. (coord.). Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 121-143.
- Vahl, T. R. (1991). Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: *Núcleo de Pesquisas e Estudos da Administração Universitária, NUPEAU*. Temas de Administração Universitária. Florianópolis, UFSC, 111-133.

- Vasconcellos, E. & Hemsley, J. R. (1986). *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira.
- Weber, M. (1974). *Ensaio de sociologia*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Wu, Y., & Wu, Z. (2013, junho). Management of multi-campus Universities in American and its enlightenment on Chinese multi-campus Universities. *Anais da International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013)*. Nanjing China, 3.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4a ed.). Grossi, D. (trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Universidade Federal do Pampa (2009). *Relatório de Gestão do exercício de 2008*. Bagé/RS. Recuperado a partir de: <http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI n.05 de 17 de junho de 2010. Trata da aprovação do Regimento Geral da Universidade Federal do Pampa, Bagé/RS*, 41 f. Recuperado a partir de: <http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Regimento-Revisado-DOC-140520151.pdf>.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Relatório de Gestão do exercício de 2009*, Bagé/RS. Recuperado a partir de: <http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI n.06 de 29 de julho de 2010. Trata de aprovar as normas para escolha dos representantes da comunidade externa dos conselhos de campus e do conselho universitário*. Recuperado a partir de: <http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Resolu%C3%A7%C3%A3o-N%C2%BA-06.pdf>.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI N.09 de 30 de setembro de 2010. Trata de estabelecer as normas gerais de regulamentação das eleições universitárias*. Recuperado a partir de: http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-9_2010-Normas-Gerais-Elei%C3%A7%C3%B5es-com-Disposi%C3%A7%C3%A3o-Transit%C3%B3ria.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI N.15 DE 04 de novembro de 2010. Trata de aprovar o edital de convocação para eleições dos representantes discentes do conselho universitário*. Recuperado a partir de: http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-15_2010-Edital-Discentes.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI N.16 de 25 de novembro de 2010. Trata de aprovar as normas para composição das comissões superiores de ensino, pesquisa e extensão*. Recuperado a partir de: http://portteiras.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-16_2010-

- Normas-para-as-Comiss%C3%B5es-Superiores-de-Ensino-Pesquisa-e-Extens%C3%A3o.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Regimento da comissão de obras e espaço físico do campus de Bagé*. Bagé/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiros.s.unipampa.edu.br/coefbage/files/2015/05/REGIMENTO-COMISS%C3%83O-DE-OBRAS.pdf>.
- Universidade Federal do Pampa (2010). *Resolução do CONSUNI N. 23 de 16 de dezembro de 2010. Trata da aprovação do Plano de Desenvolvimento de Pessoal e dos Comitês Locais de Política de Pessoal*. Recuperado a partir de:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-23_2010-Plano-de-Desenvolvimento-de-Pessoal.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2011). *Relatório de Gestão do exercício de 2010. Bagé/RS*. Recuperado a partir de:
<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2011). *Resolução CONSUNI N.33, de 29 de setembro de 2011. Aprova o regimento interno do conselho universitário (CONSUNI)*, Bagé/RS. Recuperado a partir de:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-33_2011-Regimento-do-Conselho-Universit%C3%A1rio-da-UNIPAMPA.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2011). *Resolução do CONSUNI N.37 de 25 de novembro de 2011. Trata de aprovar o edital de eleições para os representantes docentes, discentes e técnico-administrativos do conselho universitário*. Recuperado a partir de :
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-37_2011-Edital-de-Elei%C3%A7%C3%B5es-para-o-CONSUNI.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2011). *Edital de convocação para eleição dos cargos e representações nos órgãos colegiados do campus Jaguarão da UNIPAMPA*. Jaguarão/RS. Recuperado a partir de:
file:///C:/Users/POSITIVO/Downloads/Edital_Elei%C3%A7%C3%B5es_-_Comiss%C3%B5es_Locais_e_Conselho_do_Campus.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2012). *Relatório de Gestão do exercício de 2011. Bagé/RS*. Recuperado a partir de:
<http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2012). *Resolução do CONSUNI N.48 de 27 de setembro de 2012. Dispõe sobre o edital de eleições para cargos de direção, coordenação administrativa e acadêmica dos campi, bem como a representação discente no conselho universitário*. Recuperado a partir de:
http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-48_2012-Edital-de-Elei%C3%A7%C3%B5es-para-Cargos-de-Dire%C3%A7%C3%A3o-Coordena%C3%A7%C3%A3o-Administrativa-e-Acad%C3%AAmica-das-Unidades-e-Representa%C3%A7%C3%A3o-Discente-do-CONSUNI.pdf.

- Universidade Federal do Pampa (2012). *Resolução N.01 de 19 de novembro de 2012 do Conselho Diretor do Campus Santana do Livramento da UNIPAMPA. Trata da aprovação do Regimento do Conselho Diretor do Campus*. Recuperado a partir de: file:///C:/Users/POSITIVO/Downloads/Resolu%C3%A7%C3%A3o_01_-_Regimento_Conselho.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2013). *Portaria 367 de 18 de abril de 2013. Institui a estrutura organizacional da Universidade Federal do Pampa*. Recuperado de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/acessoainformacao/files/2012/05/Portaria_367-2013_institui_estrutura_organizacional.pdf
- Universidade Federal do Pampa (2013). *Relatório de Gestão do exercício de 2012 da Universidade Federal do Pampa, Bagé/RS*. Recuperado a partir de: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2013). *Resolução do CONSUNI N.63 de 26 de setembro de 2013 dispõe sobre a aprovação do edital N.03/2013 de eleição de representantes docentes, discentes, técnico-administrativos para o conselho universitário*. Recuperado de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-63_2013-Edital-03_2013-de-Elei%C3%A7%C3%A3o-CONSUNI.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2013). *Relatório de dados institucionais (2010 2011 e 2012)*. PingIFES. Elaboração: Pró-Reitoria de Planejamento, desenvolvimento e avaliação, coordenação de avaliação, divisão de dados institucionais. Bagé/RS. Recuperado de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/files/2012/03/Relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-de-2011_UNIPAMPA_vers%C3%A3o-1.pdf
- Universidade Federal do Pampa (2013). *Organograma do campus Bagé*. Bagé/RS. Recuperado de: http://porteiros.unipampa.edu.br/bage/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=88&Itemid=160.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Relatório de Gestão do exercício de 2013 da Universidade Federal do Pampa, Bagé/RS*. Recuperado de: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2014) *Resolução do CONSUNI N.71, de 27 de fevereiro de 2014 que da aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018)*. Recuperado de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-71_2014-PDI.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Resolução do CONSUNI N.85 de 30 de outubro de 2014 dispõe sobre a aprovação do edital N.03/2014 de eleições de representantes discentes*. Recuperado a partir de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-85_2014-Edital-Elei%C3%A7%C3%A3o-Representa%C3%A7%C3%A3o-Discente-CONSUNI-2015-Atualizada-pela-Res.-952.pdf.

- Universidade Federal do Pampa (2014). *Resolução do CONSUNI N.87 de 30 de outubro de 2014 dispõe sobre a delegação aos conselhos de campus e a suas respectivas comissões eleitorais a organização das eleições para coordenação de curso e representações nos órgãos colegiados no âmbito do campus*. Recuperado a partir de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-87_2014-Elei%C3%A7%C3%B5es-N%C3%ADvel-Campus.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Carta de Serviços ao cidadão*. Organização: Pró-Reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Avaliação. Equipe de elaboração: Souza, A. V.; Machado, I.B.; Silva, J. L.; Barasuol, L. I. & Sais, R. M.. Bagé/RS, 28 p. Recuperado a partir de: <http://novoportal.unipampa.edu.br/novoportal/sites/default/files/documentos/Carta%20de%20Servi%C3%A7os%20ao%20Cidad%C3%A3o%20da%20UNIPAMPA%20-%20revis%C3%A3o%20jan2015.pdf>.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Edital de convocação para eleição dos cargos e representações nos órgãos colegiados do campus Bagé da UNIPAMPA*. Bagé/RS. Recuperado a partir de: http://porteiros.unipampa.edu.br/bage/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=51&Itemid=160.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Proposta para elaboração do planejamento estratégico do campus Itaqui da UNIPAMPA (2015-2018)*. Elaboração: Comissão de elaboração do planejamento estratégico. Itaqui/RS. Recuperado a partir de: http://porteiros.unipampa.edu.br/itaqui/index.php?view=article&catid=1%3Anoticias-unipampa&id=537%3Aplanejamento-estrategico&option=com_content&Itemid=62.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Edital de convocação para eleição dos cargos e representações nos órgãos colegiados do campus Itaqui da UNIPAMPA*. Itaqui/RS. Recuperado a partir de: http://porteiros.unipampa.edu.br/itaqui/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=91&Itemid=56.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Resolução do CONSUNI N.76 de 30 de julho de 2014 que trata da aprovação do edital N.01/2014 de eleição de representantes para a comissão permanente de pessoal docente (CPPD)*. Recuperado a partir de: http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-76_2014-Edital-01_2014-de-Elei%C3%A7%C3%A3o-para-a-CPPD.pdf.
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Edital de convocação para eleição dos cargos e representações nos órgãos colegiados do campus São Gabriel da UNIPAMPA*. São Gabriel/RS. Recuperado a partir de: [file:///C:/Users/POSITIVO/Downloads/EDITAL_DE_CONVOCA%C3%87%C3%83_O_COMISS%C3%95ES_CAMPUS2014_\(1\).pdf](file:///C:/Users/POSITIVO/Downloads/EDITAL_DE_CONVOCA%C3%87%C3%83_O_COMISS%C3%95ES_CAMPUS2014_(1).pdf).
- Universidade Federal do Pampa (2014). *Resolução N.01 de 10 de março de 2014 do Conselho Diretor do Campus Uruguaiana da UNIPAMPA que trata da aprovação do Regimento do Conselho Diretor do Campus*. Recuperado a partir de: http://porteiros.unipampa.edu.br/uruguaiana/dmdocuments/Regimento_do_Conselho_do_Campus_Uruguaiana.pdf.

- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de Gestão do exercício de 2014 da Universidade Federal do Pampa*, Bagé/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorios-de-gestao/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Alegrete referente ao exercício de 2014*. Alegrete/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Bagé referente ao exercício de 2014*. Bagé/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Dom Pedrito referente ao exercício de 2014*. Dom Pedrito/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Itaqui referente ao exercício de 2014*. Itaqui/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Santana do Livramento referente ao exercício de 2014*. Santana do Livramento/RS. Recuperado a partir de: <http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de São Gabriel referente ao exercício de 2014*. São Gabriel, RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.
- Universidade Federal do Pampa (2015). *Relatório de gestão do campus de Uruguaiana referente ao exercício de 2014*. Uruguaiana/RS. Recuperado a partir de:
<http://porteiras.r.unipampa.edu.br/portais/proplan/planejamento/relatorio-de-gestao-das-unidades-universitarias-2014/>.

ANEXOS

ANEXO A: CARTA CONVITE DO I ENCONTRO DE DIRIGENTES DE CAMPUS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
CAMPUS CATALÃO
FÓRUM MULTICAMPUS BRASIL



Caros Colegas,

Vivenciamos um período importante para as Universidades Públicas brasileiras.

Nos inserimos em um projeto de expansão sem precedentes na história da educação superior no Brasil, direcionado para uma clara desconcentração e indicação de interiorização crescente do ensino, da pesquisa e pós-graduação. Observa-se que está em curso uma política ainda não amplamente divulgada pelo MEC, que visa instalar uma grande estrutura de ensino multicampi no sistema federal de ensino superior.

Os denominados "Campus Fora de Sede" ainda não foram pautados adequadamente nesse sistema. Ainda permanecem em situações diversas e adversas por este vasto território brasileiro. Alguns ainda sob o conceito de campus de extensão e vinculados administrativamente como órgãos suplementares; outros já devidamente organizados estatutariamente como unidades de ensino e uns poucos já possuem uma certa autonomia administrativa e orçamentária e nominados como campus. Contudo, todos têm em comum a centralidade acadêmica vinculada à sede.

Do ponto de vista de suas constituições históricas os "Campus Fora de Sede", também possuem uma variação considerável, até mesmo por falta de critérios mais claros para a sua instalação. Um grupo de instituições são anteriores a 1990 e conseguiram sobreviver aos constantes ataques e sob o risco de desmonte da Universidade pública presenciados nessa década. Os que não foram emancipados figuram hoje em processo diferenciado de consolidação. Em 2005 o MEC lança o Programa de Expansão - Fase I que direcionou suas atividades prioritariamente para a criação dos "Novos Campi" e "Novas Universidades" em várias regiões brasileiras. Pela primeira vez os recursos de capital e custeio foram direcionados diretamente para a aplicação in loco e não vinculados ao orçamento da sede.

Em 2007, o projeto de expansão recebeu novo impulso com a criação do Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade Brasileira (REUNI), projeto que previa um impacto direto para a sede e que em algumas situações foi também estendido aos Campi Fora de Sede, inclusive, permitindo a algumas Universidades a instalação de novos campus.

Agora, em recente anúncio (2011), o atual Governo anuncia outra grande etapa de expansão para o ensino superior, que prevê a criação de mais 04 novas Universidades, através de critérios políticos de emancipação de alguns campi e cerca de 47 novos campi fora de sede.

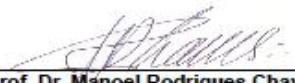
As pactuações feitas para esses projetos são diferenciadas no tempo e no espaço, trabalhando proporções divergentes nas matrizes orçamentárias e na distribuição de pessoal docente e técnicos administrativos. Por exemplo, na Expansão Fase I os cursos foram criados levando-se em consideração a relação de 20 alunos por professor, sem nenhuma relação estabelecida para uma distribuição de servidores técnicos administrativos e de funções gratificadas. É digno de registro o fato de que ainda não fizemos adequadamente uma avaliação desse processo e já estamos iniciando outro.

Temos consciência do papel essencial que desempenhamos e ocupamos nesse processo de expansão; na condição de dirigentes de mais de 100 campi fora de sede do país, não fomos adequadamente pautados até esse momento, nesse debate, por nenhuma das instâncias institucionais superiores e que não devemos deixar essa pauta adiada para o ano de 2012.

No sentido de vislumbrarmos o fortalecimento no interior dessa nova estrutura multicampi que se desenha é necessário que busquemos uma unidade possível e quem sabe inaugurarmos, através de um fórum de diretores de campus, uma nova forma de articulação para a defesa de interesses comuns de nossas instituições.

É, pois, com tais expectativas que dirigimos-lhes este convite e gostaríamos de sua breve confirmação para construir e participar do I FORUM NACIONAL DE DIRIGENTES DE CAMPUS FORA DE SEDE DAS IFES, a realizar-se no Campus Catalão – da Universidade Federal de Goiás, nos dias 05 e 06 de dezembro de 2011. Aproveitamos o ensejo para solicitar que nos envie sugestões de temáticas para a composição das pautas principais do evento.

Saudações Acadêmicas!


Prof. Dr. Manoel Rodrigues Chaves
Diretor do CAC/UFG

ANEXO B: PROGRAMAÇÃO OFICIAL DO I ENCONTRO DE DIRIGENTES DE CAMPI

Programação:

06/12/2011 (Terça-feira)

19h00 – Solenidade de Abertura

20h00 – A Expansão do Sistema Federal de Ensino Superior e o Processo de Inserção Regional

- ✓ Palestrante: Prof. Dr. Antônio Simões Silva: Coordenador Geral de Gestão e Expansão das Instituições Federais de Ensino Superior da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Universidades Federais da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação – (SESU/MEC)
- ✓ Mediador: Prof. Dr. Luciano Baião Vieira – Diretor Geral do Campus de Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa (CRP/UFV)

21h30min – Jantar por Adesão

07/12/2011 (Quarta-feira)

08h30/12h00 – Mesa Redonda: Troca de Experiências sobre Gestão e Inserção Regional dos Campus fora de sede das Universidades Federais

Abertura: Prof. Dr. Edward Madureira Brasil (Reitor da Universidade Federal de Goiás)

9:00 - Paineis 1: Prof. Dr. Luiz Alberto Pillati (Diretor-Geral do Campus de Ponta Grossa) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná

10:00 - Paineis 2: Prof.Dr. Gilmar Pereira da Silva (Coordenador- Geral do Campus de Cametá) e Profa. Ms. Rosa Helena Sousa de Oliveira (Coordenadora-Geral do Campus de Bragança) da Universidade Federal do Pará

11:00 Paineis 3: Prof. Dr. Nelson Cardoso Amaral (Assessor Especial da Reitoria) da Universidade Federal de Goiás

11:00/12:00 - Debate

Debatedor: Prof. Dr. Wolney Honório (Chefe do Departamento de Educação do Campus Catalão. Coordenador do Grupo de Trabalho de Estruturação Multicampi do Campus e Membro da Comissão de Revisão Estatutária) da Universidade Federal de Goiás

12h00/14h00 – Almoço de Confraternização dos Dirigentes

14h00/17h00 – Reunião de Trabalho dos Dirigentes e Encerramento do Evento

Local: Auditório Profa. Sirlene Duarte, Bloco Didático 01, Campus Catalão



ANEXO C: CARTA DE CATALÃO

I ENCONTRO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE CAMPUS DA REDE FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR Catalão-GO, 06 e 07 de dezembro de 2011

CARTA DE CATALÃO – FORCAMPI BRASIL

Os Dirigentes dos *Campi* da Rede Federal de Ensino Superior, reunidos em Catalão-GO, nos dias 06 e 07 de dezembro, no I ENCONTRO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE CAMPUS DA REDE FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, compreendem que:

- 1- Encerra-se o ano de 2011 no contexto de importantes mudanças nas Universidades Públicas brasileiras. Houve a inserção em um projeto de expansão sem precedentes na história da educação superior no Brasil, direcionado para a interiorização e uma crescente desconcentração do ensino, da pesquisa, da extensão e da pós-graduação. Está em curso um conjunto de ações referentes à expansão do ensino superior que teve como consequência uma estruturação *Multicampi* nas IFES.
- 2- Os *Campi* da rede federal de ensino superior ganham visibilidade nessa nova configuração do sistema. Protagonizam situações diversas e adversas no vasto território brasileiro em consonância com suas respectivas singularidades, seja sob o conceito de campus de extensão sendo: alguns identificados administrativamente como órgãos suplementares; outros organizados estatutariamente como unidades de ensino; outros com relativa autonomia administrativa e orçamentária, ou outros formatos. O que todos têm em comum é a centralidade acadêmica vinculada à sede. Do ponto de vista de suas constituições históricas, os *Campi* possuem peculiaridades.
- 3- As pactuações dos processos de expansão no ensino superior da última década foram diferenciadas no tempo e no espaço. Existem distinções nas matrizes orçamentárias, na demarcação estrutural, na distribuição de pessoal docente e técnicos administrativos, na logística estrutural e acadêmica necessárias para uma expansão quantitativa e qualitativa, no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.



- 4- Tem-se consciência do papel estratégico que os *Campi* desempenham e ocupam nesse processo de expansão. Este é o momento de buscar a unidade e assegurar uma nova forma de articulação para a defesa de interesses comuns das instituições reconfiguradas numa proposta MULTICAMPI BRASIL, da Rede Federal de Ensino Superior.
- 5- Considera-se que a experiência dos Dirigentes dos *Campi*, por meio do FORCAMPPI BRASIL, poderá auxiliar e subsidiar os Reitores, a ANDIFES e o próprio MEC, no sentido de promover um espaço colaborativo para a consolidação da expansão do Ensino Superior.
- 6- **Motivados pelas discussões que tiveram lugar neste I Encontro Nacional, apresentamos a proposta de criação do Fórum Nacional de Dirigentes de Campus da Rede Federal de Ensino Superior – FORCAMPPI BRASIL - a ser acolhida e formalizada pela ANDIFES, reconhecida como instância legítima para a instituição, como uma via de discussões e debates, que em muito contribuirá para a consolidação dessa nova estrutura que se desenha no cenário brasileiro.**

Assinam o documento representando os participantes do I Encontro Nacional de Dirigentes de Campus da Rede Federal de Ensino Superior:

Região Centro-Oeste

Prof. Dr. Manoel Rodrigues Chaves
(Diretor Geral do Campus de Catalão da Universidade Federal de Goiás)

Prof. Dr. Alessandro Borges de Sousa
(Diretor Geral do Campus do Gama da Universidade de Brasília)

Região Norte

Prof. Dra. Célia Maria Grandini Albiero
(Diretora do Campus de Miracema do Tocantins da Universidade Federal de Tocantins)



Região Nordeste

Prof. Dr. Djail Santos
(Diretor do Campus de Aracá da Universidade Federal da Paraíba)

Região Sudeste

Prof. Dr. Luciano Baíão Vieira
(Diretor Geral do Campus de Rio Paranaíba da Universidade Federal de Viçosa)

Região Sul

Prof. Dr. João Alfredo Braida
(Diretor Geral do Campus de Realeza da Universidade Federal da Tronqueira Sul)

Campus e Universidades representadas no
I ENCONTRO NACIONAL DE DIRIGENTES DE CAMPUS DA REDE FEDERAL DE
ENSINO SUPERIOR

Região Centro-Oeste	
Campus de Catalão	Universidade Federal de Goiás
Campus de Jaraf	Universidade Federal de Goiás
Campus de Goiás	Universidade Federal de Goiás
Campus de Gama	Universidade de Brasília
Campus da Ceilândia	Universidade de Brasília
Campus de Planaltina	Universidade de Brasília
Campus de Ponta Porã	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campus de Bonito	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Campus de Rondonópolis	Universidade Federal de Mato Grosso
Região Norte	
Campus de Miracema	Universidade Federal do Tocantins
Campus de Tocantinópolis	Universidade Federal do Tocantins
Campus de Porto Nacional	Universidade Federal do Tocantins
Campus de Cametá	Universidade Federal do Pará
Campus de Bragança	Universidade Federal do Pará
Campus Floresta de Cruzzeiro do Sul	Universidade Federal do Acre



Região Nordeste	
Campus Litoral Norte	Universidade Federal da Paraíba
Campus de Areia	Universidade Federal da Paraíba
Campus de Amargosa	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Campus de Vitória de Santo Antão	Universidade Federal de Pernambuco
Campus de Caruaru	Universidade Federal de Pernambuco
Campus de Angicos	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Campus de Caruibes	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Campus de Patos	Universidade Federal de Campina Grande
Campus de Cuité	Universidade Federal de Campina Grande
Região Sudeste	
Campus de Rio Paranaíba	Universidade Federal de Viçosa
Campus de Florestal	Universidade Federal de Viçosa
Campus do Pontal	Universidade Federal de Uberlândia
Campus de Diamantina	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Campus de Divinópolis	Universidade Federal de São João Del Rey
Campus de Itabira	Universidade Federal de Itajubá
Campus de Varginha	Universidade Federal de Alfenas
Campus de Três Rios	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Campus de Nova Iguaçu	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Campus de Diadema	Universidade Federal de São Paulo
Campus de Sorocaba	Universidade Federal de São Carlos
Campus de Alegre	Universidade Federal do Espírito Santo
Região Sul	
Campus de Ponta Grossa	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus do Litoral	Universidade Federal do Paraná
Campus de Realeza	Universidade Federal da Fronteira Sul
Campus de Cerro Largo	Universidade Federal da Fronteira Sul
Campus de Erechim	Universidade Federal da Fronteira Sul
Campus de Laranjeiras do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul
Total de Campus Representados:	Total de Universidades:
42	25

MULTICAMPI

