

Recomendações Técnicas para a Gestão Administrativa do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia

Rio Paranaíba/MG
2021

UFV
Campus Rio Paranaíba


PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Autor: Diego de Sousa Bernardes
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Artiaga Paula



1. RESUMO

Como um dos frutos das diversas ações do governo federal, como o Projeto Rondon, o Programa Expandir e o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que visaram expandir, interiorizar e democratizar o acesso ao ensino superior no Brasil, foram criados vários *campi* avançados em universidades federais, especialmente na primeira década do século XXI (BRASIL, 2007).

Contudo, esses novos *campi* trouxeram o desafio de se administrar um tipo organizacional novo e complexo. O objetivo deste trabalho foi descrever como é administrado o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e, a partir dessa descrição, identificar os aspectos positivos e negativos do modelo de gestão administrativa adotado em face ao referencial teórico, além de propor algumas sugestões de aprimoramentos à gestão administrativa.

A base teórica do estudo norteou-se pelos modelos teóricos de Administração Pública aplicados à gestão universitária, a saber: modelo burocrático, político, colegiado e anarquia organizada (RIZZATI, 2004). Quanto à abordagem, o trabalho está inserido no campo da pesquisa social e é caracterizado como teórico-empírico de natureza aplicada, por se tratar de um estudo de caso (YIN, 2001).

Em relação aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo, cujos dados foram coletados através de pesquisas documentais, entrevistas semiestruturadas e questionários. A análise das informações obtidas foi conduzida por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) e da avaliação por triangulação de métodos.

2. INSTITUIÇÃO

A instituição estudada nesta pesquisa foi o *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.

3. PÚBLICO-ALVO

Gestão superior da Universidade Federal de Uberlândia, de forma particular as instâncias relacionadas à administração do *campus* Patos de Minas.

4. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Gerenciar *campi* avançados em meio aos entraves da administração pública é um desafio, pois as universidades são organizações complexas, que desenvolvem ações múltiplas (ensino, pesquisa e extensão), valendo-se do conhecimento como matéria-prima e no intuito de oferecer à sociedade profissionais qualificados, capazes de conduzir o seu desenvolvimento (SANTOS e BRONNEMANN, 2013).

Estas características das universidades exigem que seus gestores acumulem funções que transcendem o escopo da gestão, envolvendo também atividades como: planejamento acadêmico, docência, desenvolvimento de pesquisa e ações de extensão, dentre outras.

Sendo assim, este trabalho buscou responder a seguinte questão: “Como é administrado e quais são os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU?”.

5. OBJETIVOS

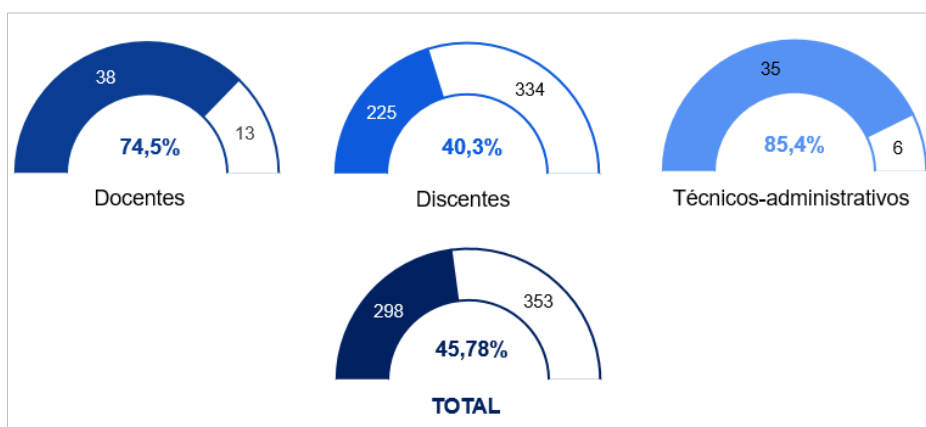
- Contextualizar a gestão administrativa empregada no *campus* Patos de Minas da UFU, considerando o seu processo de criação, implantação e consolidação;
- Identificar os aspectos positivos e negativos da gestão administrativa;
- Apresentar de que forma a universidade reagiu às dificuldades impostas pela pandemia de COVID-19 (Coronavirus Disease 2019) e analisar quais os benefícios e prejuízos experimentados na gestão administrativa;
- Propor aprimoramentos à gestão administrativa do *campus* objeto do estudo.

6. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Foram entrevistados um total de nove servidores (lotados no *campus* sede e no *campus* Patos de Minas) com vasta experiência em gestão administrativa e que já exerceram funções como: Pró-Reitoria, Diretoria de Unidade Acadêmica, Assessoria da Reitoria, Coordenações de cursos e programas, dentre outras. As questões propostas estavam distribuídas nas seguintes categorias: “Estrutura e planejamento”, “Autonomia e relacionamento” e “Gestão da crise de COVID-19”.

Toda a comunidade acadêmica do *campus* Patos de Minas foi convidada a responder ao questionário, de conteúdo similar às entrevistas, no intuito de ampliar a representatividade das informações coletadas e de ouvir a percepção local sobre o tema do estudo. Obteve-se uma amostragem significativa, demonstrada no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de respondentes do questionário



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise das transcrições das entrevistas, dos dados obtidos pelos questionários e à luz dos preceitos teóricos dos modelos teóricos de gestão universitária, sintetizou-se no Quadro 1 os principais aspectos positivos e negativos observados na gestão administrativa do *campus* Patos de Minas da UFU, estruturados em cada uma das três categorias de análise.

Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos da gestão administrativa do
campus Patos de Minas da UFU

Categoria		
 Estrutura e Planejamento	Ligação com a sede alivia a carga administrativa e favorece o desenvolvimento do <i>campus</i> Comissão de Assessoramento à Administração Superior: espaço democrático para dialogar	Sem recursos orçamentários específicos para o <i>campus</i> Estrutura distante dos discentes Falta do prédio próprio, gerando baixa identidade institucional Ausência da estrutura administrativa superior no <i>campus</i> Falha na execução do planejamento
 Autonomia e Relacionamento	Boa comunicação entre os gestores da sede e os servidores do <i>campus</i>. Bom relacionamento entre o <i>campus</i> sede e o <i>campus</i> Patos de Minas	Baixa autonomia Lentidão para a resolução de problemas administrativos Conselhos superiores muito populosos, dificultando o consenso O <i>campus</i> não existe na estrutura formal da universidade Gestão pouco aberta a mudanças
 Gestão da crise de COVID-19	Otimização dos processos administrativos Facilitou a participação nas reuniões dos conselhos superiores Utilização mais racional dos recursos financeiros Economia de gastos com diárias, passagens e viagens	Desgaste da imagem institucional da universidade pública federal frente à sociedade Aumento da evasão escolar Corte de bolsas de pesquisa científica

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

7. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com base nos dados coletados analisados e, sustentado pelo referencial teórico, apresenta-se nesta seção um conjunto de sugestões de melhorias para a gestão administrativa do *campus* Patos de Minas em cada uma das três categorias de análise em que os dados foram organizados: “Estrutura e planejamento”, “Autonomia e relacionamento” e “Gestão da crise de COVID-19”.



Estrutura e Planejamento

- ✓ Reduzir a quantidade de Unidades Acadêmicas: atualmente a UFU é composta por trinta Unidades Acadêmicas, o que, na percepção de um dos entrevistados dificulta a sua gestão;
- ✓ Aproximar a estrutura decisória do estudante: esta ação pode ser desenvolvida por meio do estabelecimento de uma estrutura formal de cargos e funções da administração superior no *campus* com orçamento próprio. Esta sugestão alinha-se com o modelo de gestão societal de administração pública, segundo o qual o Estado deve oferecer instrumentos de participação democrática à população de forma a permitir a construção colaborativa da gestão (PAULA, 2005);
- ✓ Promover uma descentralização organizacional: apesar de não aplicável a todas as organizações, a descentralização cria empresas mais maduras e eficientes (SCHARMER, 2010). O desejo por uma estrutura mais descentralizada foi quase um consenso entre os entrevistados da pesquisa, demonstrando a alta abrangência e potencial que esta sugestão abarca;

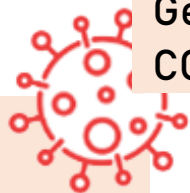


- ✓ **Criar uma Unidade Acadêmica (UA) para o CPM:** esta sugestão decorre da experiência do modelo de gestão adotado no *campus* Pontal da UFU, que foi criado como uma Unidade Acadêmica com orçamento próprio. A criação de uma UA está em consonância com o desejo expressado pela maioria dos entrevistados de uma maior autonomia na gestão do *campus*;
- ✓ **Criar o cargo de Diretor Administrativo:** novamente essa sugestão envolve mais uma estratégia de se majorar o poder decisório da gestão local do *campus*. O Diretor Administrativo atuaria como um canal direto entre os Diretores das Unidades Acadêmicas e a Administração Superior, além de estabelecer uma administração colegiada, melhorando a representação do *campus*;
- ✓ **Implantar uma secretaria geral:** envolve uma reorganização dos servidores técnicos administrativos das secretarias acadêmicas em uma secretaria geral, uma vez que, atualmente, cada curso ou programa do *campus* tem o(a) seu(ua) próprio(a) secretário(a) (ou mais de um). Essa medida traria menos personalização e ampliaria a capacidade de atendimento das secretarias, possibilitando até mesmo acrescentar novas atribuições;
- ✓ **Contratar mais servidores terceirizados:** o *campus* Patos de Minas tem uma dificuldade de não dispor de uma equipe de manutenção técnica completa (predial, civil, dentre outros). Atualmente o *campus* dispõe somente de um eletricista e um encanador e qualquer outra demanda técnica precisa ser atendida pelo *campus* sede. Ou seja, a contratação de uma equipe de manutenção completa, por exemplo, traria mais agilidade ao serviço prestado para a comunidade acadêmica.



Autonomia e Relacionamento

- ✓ Aumentar o poder de decisão dos gestores locais: alinhado com algumas das sugestões anteriores, esta sugestão também reflete o desejo por uma maior autonomia. Por compreender a complexidade de se efetuar uma mudança estrutural maior, tal como a criação de uma Unidade Acadêmica ou a do cargo de Diretor Administrativo, conferir maior poder de decisão para os servidores lotados no *campus* proporcionaria maior dinamismo para a gestão administrativa;
- ✓ Formalizar um plano gestor de verbas para o *campus*: esta é uma ideia que objetiva formalizar, normativamente, uma maior autonomia na gestão dos recursos financeiros do *campus*;
- ✓ Redesenhar a representação nos conselhos: aqui tem-se uma proposta de alteração profunda, que depende da reformulação do Estatuto da UFU, já em curso. Essa sugestão se justifica pelo fato do *campus* não ter uma representação formal expressiva com direito a voto nos conselhos superiores;
- ✓ Converter o bom relacionamento entre a sede e o *campus* em uma política formal: por entender que o relacionamento entre a administração superior e a gestão local do *campus* tem um caráter fortemente subjetivo, sugere-se perpetuar, de forma institucional, esse relacionamento harmonioso e produtivo;
- ✓ Flexibilizar a gestão administrativa: a complexidade da gestão de uma universidade *multicampi* perpassa pela consideração das necessidades locais de cada um dos *campi* alinhados com os objetivos da instituição (ANDRADE; PIMENTA, 2020). Neste sentido, esta sugestão compreende a adoção de regras, procedimentos e diretrizes distintas para o *campus*, na medida em que o regramento geral não atender às necessidades apropriadamente.



Gestão da crise de COVID-19

- ✓ **Criar novas rotinas de trabalho**: um dos grandes ensinamentos trazidos pela pandemia foi que os espaços físicos não são indispensáveis, ou seja, que é possível prestar o mesmo serviço utilizando menos espaços físicos, mobiliários, equipamentos, etc. A universidade pode criar novas rotinas de trabalho, com revezamento de servidores, de forma a ampliar a capacidade de atendimento otimizando os recursos humanos;
- ✓ **Adotar o ensino remoto como permanente**: as aulas remotas podem ser mantidas como uma alternativa paralela ao ensino presencial, pois permitem uma maior flexibilidade aos docentes para ministrar as aulas e aos discentes trazem novas possibilidades de estudo;
- ✓ **Promover a capacitação técnica dos servidores**: o trabalho remoto exigiu dos servidores habilidades e conhecimentos (até então inéditos para muitos), particularmente relacionados às tecnologias da informação e comunicação. Convém que a universidade desenvolva ações contínuas de capacitação do seu corpo técnico e docente, a fim de possibilitar a prestação de um serviço de qualidade à sociedade, mesmo de forma remota.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como resultados concluiu-se que o *campus* Patos de Minas da UFU apresenta uma gestão administrativa majoritariamente burocrática, mas com fortes elementos do modelo político em seus processos de tomada de decisão.

Os principais aspectos positivos envolvem o bom relacionamento e diálogo entre o *campus* avançado e o *campus* sede e entre os negativos destacam-se a baixa autonomia e elevada centralização na gestão do *campus* Patos de Minas.

Os resultados da pesquisa indicaram que, apesar de majoritariamente burocrática, há sim abertura para que a gestão da Universidade Federal de Uberlândia possa evoluir de forma a atender melhor às necessidades plurais de todos os seus *campi*. De forma complementar à essa reflexão, a administração superior precisa resgatar o foco central da sua gestão, que precisa ser o estudante, a comunidade em que está inserida.



A versão completa da pesquisa, em formato de dissertação de mestrado, está disponível no link: [GESTÃO ADMINISTRATIVA EM CAMPI AVANÇADOS DE UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: o caso do *campus* Patos de Minas da Universidade Federal de Uberlândia.](#)

8. RESPONSÁVEIS

Autor: Diego de Sousa Bernardes

 diegosb.s.bernardes@ufv.br

Orientador: Carlos Eduardo Artiaga Paula

 carlosartiaga@ufv.br

Data da realização do relatório: outubro de 2021.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e Organização na Universidade Multicampi. *Plurais: Revista Multidisciplinar*. Salvador, v. 5, n. 96, p. 96-122, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 4 out. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 18 dez. 2019.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, jan-mar, p.36-49, 2005.

RIZZATI, Gerson; DOBES, Cantalicia Elaine I. A complexidade do processo decisório em universidades. In: MELO, Pedro A. de.; COLOSSI, Nelson. (Orgs). *Cenários da gestão universitária na contemporaneidade*. Florianópolis: Insular, 2004.

SANTOS, Leomar dos; BRONNEMANN, Márcia Regina. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, Florianópolis, p. 01-21, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n1p1/23984>. Acesso em: 30 dez. 2019.

SCHARMER, Otto. Teoria U: Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Brochura, p. 256-276, 2010.

YIN, Robert K. Estudo de caso: Planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

