

GESTÃO ADMINISTRATIVA MULTICAMPI DA UFSC A PARTIR DE UMA VISÃO DOS CAMPI FORA DE SEDE

MULTI-CAMPI ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF UFSC FROM A VIEW OF CAMPUSES OUTSIDE THE HEADQUARTERS

GESTIÓN ADMINISTRATIVA MULTICAMPI DE LA UFSC DESDE UNA MIRADA DE LOS CAMPUS FUERA DE LA SEDE

 <https://doi.org/10.56238/arev7n6-121>

Data de submissão: 11/05/2025

Data de publicação: 11/06/2025

Jonas de Medeiros Goulart

Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Araranguá – Santa Catarina – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/5722110659817567>
E-mail: jonas.goulart@ufsc.br

Paulo Cesar Leite Esteves

Doutor em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
<http://lattes.cnpq.br/0816918235211326>
E-mail: paulo.esteves@ufsc.br

RESUMO

O trabalho busca investigar de que forma se estruturam os aspectos de gestão administrativa-universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para atender ao projeto de expansão multicampi a partir de uma visão dos gestores dos quatro campi fora de sede da instituição. Para tal, é explorado um referencial teórico com conceitos e concepções de Universidade, Gestão Universitária e Universidade Multicampi. Esse processo se dá através de uma pesquisa bibliográfica e documental. A fim de obter dados para embasar as análises e discussões acerca do tema, são realizadas entrevistas com gestores dos quatro campi fora de sede da UFSC. Trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória utilizando-se de uma metodologia de análise de dados qualitativa. Concluindo, a pesquisa mostrou que a criação dos novos Campi da Universidade Federal de Santa Catarina deveria ter sido melhor planejada e estruturada, principalmente, levando em conta aspectos de longo prazo, além da necessidade de trabalhar para a consolidação das novas estruturas em diversos aspectos.

Palavras-chave: Gestão universitária. Universidade multicampi. UFSC.

ABSTRACT

The work seeks to investigate how the administrative-university management aspects of the Federal University of Santa Catarina are structured to meet the multicampus expansion project from the perspective of the managers of the four campuses outside the institution's headquarters. To this end, a theoretical framework is explored with concepts and conceptions of University, University Management and Multicampi University. This process takes place through bibliographic and documentary research. In order to obtain data to support the analyzes and discussions on the topic, interviews were carried out with managers from the four campuses outside the UFSC headquarters. This is applied, exploratory research using a qualitative data analysis methodology. In conclusion, the

research showed that the creation of the new Campuses of the Federal University of Santa Catarina should have been better planned and structured, mainly taking into account long-term aspects, in addition to the need to work to consolidate the new structures in several aspects.

Keywords: University management. Multicampi university. UFSC.

RESUMEN

El trabajo busca investigar cómo se estructuran los aspectos de gestión administrativo-universitaria de la Universidad Federal de Santa Catarina para atender el proyecto de expansión multicampus desde la perspectiva de los gestores de los cuatro campus fuera de la sede de la institución. Para ello se explora un marco teórico con conceptos y concepciones de Universidad, Gestión Universitaria y Universidad Multicampi. Este proceso se da a través de la investigación bibliográfica y documental. Para obtener datos que apoyen los análisis y discusiones sobre el tema, se realizaron entrevistas con directivos de los cuatro campus fuera de la sede de la UFSC. Se trata de una investigación aplicado y exploratoria que utiliza una metodología de análisis de datos cualitativos. En conclusión, la investigación mostró que la creación de los nuevos Campus de la Universidad Federal de Santa Catarina debería haber sido mejor planificada y estructurada, teniendo en cuenta principalmente aspectos de largo plazo, además de la necesidad de trabajar para consolidar las nuevas estructuras en varios aspectos.

Palabras clave: Gestão universitária. Universidade multicampi. UFSC.

1 INTRODUÇÃO

A Universidade é um tipo de instituição que se pauta no tripé do ensino, pesquisa e extensão. Portanto, vai muito além da formação de pessoal qualificado. (Mota Júnior; Torres, 2016)

De acordo com Nez (2016), como uma entidade histórica, a universidade encontra suas raízes na interação com o contexto socioeconômico. Dentro desse âmbito, é concebida como uma instituição social cuja prática está fundamentada no reconhecimento público de sua legitimidade e atribuições, proporcionando-lhe autonomia em relação a outras instituições. Há que se destacar que, perante a isso, e através dos tempos, a sociedade reconhece o caráter social da universidade, e quase que obriga o estado a reconhecer o seu papel estratégico. (Abreu Júnior, 2017)

No Brasil, por terem uma capacidade única de transformação social, as universidades são palco e motivo da aplicação de diversas políticas públicas. (Zarantoneli; Pradela, 2020). Neste contexto, o primeiro Governo Lula (2002 – 2010) utilizou-se destas práticas no intuito de fomentar a expansão do sistema de ensino superior brasileiro. Destacam-se o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o Programa de Apoio à Expansão e Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) (Brasil, 2005; Brasil; 2007).

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

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) aderiu ao REUNI ainda no primeiro ano. Uma das estratégias utilizadas pela universidade para atender as demandas do REUNI e realizar sua expansão, foi a mudança para o formato *multicampi*. A princípio, no âmbito do REUNI, foram criados três novos Campi da instituição, nas cidades de Araranguá, Curitibanos e Joinville. Trata-se de um importante processo transformador da cultura universitária. Neste escopo, estudar as estruturas criadas para atender esse novo formato, principalmente no âmbito administrativo, é de vital importância para entender os processos que ocorrem dentro da universidade e poder melhorá-los a fim de promover desenvolvimento da UFSC. Para inovar na gestão administrativa da instituição, e resolver problemas atuais, é necessário compreender como se estruturam estes processos dentro da universidade nos mais diversos âmbitos da administração, porém a partir de uma visão dos campi fora de sede, que em muitos momentos são negligenciados nas diferentes esferas de planejamento e decisão dos órgãos correlatos dentro da Universidade Federal de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITOS E CONCEPÇÕES DE UNIVERSIDADE

A universidade é um tipo de instituição medieval, pautada nos princípios indissociáveis da articulação entre ensino e pesquisa e volta-se também para a formação de profissionais para diversas áreas e com considerável importância a extensão universitária e/ou cultural. (Mota Junior; Torres, 2016)

Desde sua criação, a universidade assume diferentes papéis e funções na sociedade. De uma instituição fortemente ligada à igreja, a uma promotora de desenvolvimento econômico e social. (Inácio, 2016). Em complemento, Abreu Júnior (2017) elenca que esse tipo de instituição existe na maioria dos países, onde sofre profundas mudanças ao longo dos séculos, no que se refere a missões, formatos e personalidades jurídicas.

A universidade contemporânea reflete os embates que têm marcado sua evolução ao longo da história. As dificuldades enfrentadas pela instituição, resultantes das constantes mudanças em sua dinâmica, abrem caminho para uma variedade de oportunidades criativas visando ao seu futuro e a uma maior integração com as necessidades da sociedade (Souza et al., 2013).

Neste contexto, para compreender melhor o conceito e as funções de uma universidade, é possível avocar diversas legislações propostas ao longo do tempo no Brasil. Para balizar o funcionamento dessas instituições, a Constituição de 1988 traz, em seus artigos 207 e 213, uma explanação do que se pensa sobre universidade no país. No artigo 207 observa-se a conceituação de que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Já artigo 213 deixa claro que as atividades de pesquisa, de extensão e de estímulo e fomento à inovação realizadas por universidades e/ou por instituições de educação profissional e tecnológica poderão receber apoio financeiro do Poder Público (BRASIL, 1988)

Estes artigos da Constituição Federal foram balizadores para a produção de diversas Leis e Normativas que versão a respeito dos conceitos e concepções de universidade no Brasil e suas relações com o contexto econômico e social do país.

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

2.2 UNIVERSIDADE MULTICAMPI

A expressão "*multicampi*" refere-se a um modelo institucional que difere significativamente do formato tradicional, não apenas pelo aumento no número de campi, mas também em termos de complexidade, estrutura, gestão, administração e abordagem. (MATIAS, 2017).

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

Fialho (2005) apresenta que a universidade *multicampi* é caracterizada pela presença de inúmeros campi, o que promove a descentralização administrativa e uma dispersão físico-geográfica, afetando as dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais da instituição.

A dimensão organizacional de uma universidade *multicampi* deve incluir características específicas, como instâncias decisórias, um caráter colegiado na tomada de decisões e formatos de representação das comunidades acadêmicas em cada campus, visando facilitar as relações de interdependência entre eles. Entretanto, a escassez de estudos sobre a estrutura *multicampi* das universidades dificulta a compreensão e o trabalho com essa configuração. Por isso, é necessário explorar e pesquisar questões relacionadas à organização e administração dessas instituições, devido às suas peculiaridades. (NUNES, 2019)

Neste cenário, é essencial levar em conta diversos aspectos, como o posicionamento geográfico no contexto urbano e social, a distribuição do corpo docente, a comunicação entre os diferentes espaços, a dinâmica de funcionamento e a experiência compartilhada pela comunidade acadêmica. Além de ser um conjunto de prédios e instalações para o ensino de graduação, um campus também funciona como um centro de pesquisa e extensão, cujos resultados são relevantes para a realidade regional em que está inserido. (FIALHO, 2005)

O modelo *multicampi* de universidade não está dissociado das condições materiais do Brasil e das necessidades de educação superior pública do país. A universidade *multicampi* opera de maneira mais próxima das comunidades onde seus campi estão localizados e, por consequência, incorpora em suas ações as demandas, valores e tradições dessas comunidades.

Este modelo é mais favorável a proporcionar o acesso à educação superior mais próximo do local de residência e vivência das pessoas (ANDRADE; PIMENTA, 2020). É neste cenário que é possível observar que a presença de Instituições de Ensino Superior em qualquer região desempenha um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e na melhoria da qualidade de vida da

população, uma vez que possibilita a exploração das potencialidades locais. Ela cria estímulos para o desenvolvimento industrial, comercial e de serviços, além de almejar contribuições a médio e longo prazo, como o aumento do volume e da qualidade da mão de obra local. (ESTEVES; SILVA; SILVA; BASSANI; LIBRELON, 2014)

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

Assim, a universidade *multicampi* torna-se significativamente mais complexa quando seus microssistemas interagem entre si e com o nível central, além de estarem inseridos em sistemas locais igualmente complexos. Isso é especialmente desafiador ao considerar a relação da instituição com as comunidades ao redor dos campi. (ABREU JÚNIOR, 2017) O modelo pode trazer benefícios como a economia de escala ao evitar gastos duplicados e permitir que os campi se beneficiem da expertise e do suporte do campus central. No entanto, também apresenta desvantagens, como a dispersão geográfica, que pode gerar dificuldades administrativas e de gestão acadêmica devido à distância entre os campi, e problemas de identidade institucional, tornando difícil construir uma identidade coesa para a instituição, o que pode impactar negativamente seu desempenho global (ZARANTONELI, 2019).

Neste contexto, destaca-se este formato como tendência forte nos sistemas de educação, principalmente o brasileiro. A implementação do modelo frequentemente faz parte de um conjunto de medidas relacionadas à necessidade de aumentar o número de vagas em determinada região, juntamente com a intenção política de levar a matrícula para áreas mais interiorizadas. (ABREU JÚNIOR, 2017) Por fim, a primeira universidade *multicampi* brasileira foi a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), mas foi a partir de 2003 que houve um crescimento deste modelo no país. Entre 2003 e 2012, o governo iniciou uma expansão substancial e uma estratégia de interiorização do ensino público superior, impulsionada pelo Reuni, criando novos campi e universidades *multicampi* em diversas regiões do Brasil. (ZARANTONELI, 2019)

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Neste artigo, a “gestão universitária” será utilizada como sinônimo dos termos: administração universitária”; “gestão de instituições de ensino/educação superior”; “administração da educação superior”; “gestão da educação superior”; “administração do ensino superior”; e “gestão do ensino superior”. Segundo Schlickmann, Oliveira e Melo (2014), justifica-se tais associações ao uso recorrente destes em publicações na área. De acordo com esses autores, a administração universitária pode ser definida como:

Disciplina ou campo científico que tem por objeto de estudo as organizações de educação superior e que conceitualmente pode ser definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos. (SCHLICKMANN; OLIVEIRA; MELO, 2014. p 166)

É necessário levar em consideração que as universidades são peculiares, pois sua natureza organizacional incorpora preceitos da administração pública brasileira e de sistemas colegiados. (SILVA; MELO, 2021) Neste cenário, a gestão, enquanto forma de organização de um projeto ou instituição, desempenha um papel mais abrangente na área da educação, pois está intrinsecamente ligada à política, ao planejamento e à avaliação. Além disso, no contexto do ensino superior, a gestão também está associada a práticas de integração com a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. (NUNES, 2019) Assim, as Instituições de Educação Superior são dinâmicas e devem adaptar-se às mudanças que ocorrem na sociedade, na cultura, na política e na economia. (NEZ 2016).

Conforme Meyer Júnior (2021), a universidade, particularmente em seu aspecto administrativo, está envolta em alguns desafios. O primeiro deles está intrinsecamente ligado a natureza dessas organizações, suas estruturas, processos e atividades intelectuais. O segundo é a administração, por seu papel promotor de captação e integração de recursos com o fim de empregá-los de forma que a instituição possa cumprir seu papel social. Por isso, administrar uma organização acadêmica com a responsabilidade de educar seres humanos, requer visão, intuição e sensibilidade para utilizar das ferramentas adequadas as suas especificidades.

Neste sentido, um dos pontos críticos da administração universitária tem sido a inexistência de uma teoria própria. Tal fato tem impulsionado os gestores a recorrerem para conhecimentos e práticas utilizadas no meio empresarial. Porém, essas instituições carecem de práticas mais aprofundadas e abordagens mais adequadas, sem apenas replicar modelos de outros tipos de organizações. (MEYER JÚNIOR, 2021) Essa importação de abordagens gerenciais do mundo empresarial, como seus modismos e panaceias, tem se revelado um grande desafio aos administradores das organizações universitárias. (MELO; MEYER, 2021)

A estrutura gerencial das universidades destaca-se pela coexistência de dois grupos distintos: os docentes, que atuam de forma autônoma e organizados em departamentos e colegiados, e o corpo técnico-administrativo, que opera em uma estrutura burocrática. Essas organizações apresentam uma hierarquia única, onde a autoridade administrativa, relacionada à burocracia, e a autoridade especialista, associada aos órgãos colegiados, coexistem em conflito. Neste sentido, o nível operacional é composto por profissionais qualificados que valorizam a autonomia, dificultando a imposição de autoridade e a padronização de processos. Porém, mesmo em um ambiente descentralizado e democrático, é necessário manter procedimentos padronizados em alinhamento com as normas institucionais. Pois, a colegialidade, marcada por dissensos e negociações, resulta em redes complexas e, por vezes, conflituosas, que refletem dinâmicas políticas de disputa e cooperação. Neste dinâmica, o foco principal está na busca pelo convencimento e consenso por meio de argumentação e discussões. Isso resulta em um processo decisório predominantemente político, fundamentado em princípios essenciais, incluindo a tendência à inatividade da maioria ou seu envolvimento limitado. Como resultado, as decisões mais significativas são tomadas por pequenos grupos, enquanto os demais membros da organização participam de forma periférica, mantendo uma participação fluida e temporária. (ABREU JÚNIOR, 2017)

Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de implementar uma gestão estratégica que permita atender de maneira eficaz aos compromissos relacionados à produção do conhecimento e à promoção da inovação de bens e serviços nas universidades. (MATIAS, 2017) Essa questão tem sido um dos aspectos críticos da gestão universitária. As IES, especialmente as universidades, têm enfrentado pressão para revisarem suas gestões e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação. Entre os motivos dessa pressão, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012)

Essa pressão se torna ainda maior nas instituições públicas de ensino, principalmente aquelas federais. Envolvidas em um ideal neoliberal de extrema economicidade e arrocho nas contas públicas, não se diferencia, atualmente, gasto de investimento, o que reverbera nas más condições das universidades e no baixo nível de investimento em educação superior pública.

Por fim, a gestão universitária também está sujeita à legislação que segue os princípios da administração pública, incluindo o Plano Plurianual - PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, a Lei Orçamentária Anual - LOA e a Programação Orçamentária e Financeira Anual, conforme estipulado nos artigos 165 a 169 da Constituição Federal de 1988. Esses instrumentos fornecem diretrizes orçamentárias e financeiras para a universidade, influenciando as decisões dos gestores,

como reitores, pró-reitores, diretores de unidades e coordenadores de colegiados de cursos de graduação e pós-graduação. (NUNES, 2019; ANDRADE; PIMENTA; 2020)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia científica é capaz de proporcionar uma compreensão e análise do mundo através da construção do conhecimento. (Praça, 2015).

Neste contexto, é necessário realizar uma análise da literatura no que diz respeito a gestão universitária, como fonte para o estudo, além do que se tem publicado sobre universidade *multicampi* e conceitos e concepções de universidade. Os instrumentos utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas. Assim, são utilizadas para o estudo e a pesquisa as bases de dados: Repositório Institucional da UFSC; Google Acadêmico, Scielo e o Portal de Periódicos Capes.

Ainda, é importante também ouvir os atores envolvidos neste processo de gestão *multicampi* dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, pois, na gestão de uma instituição como a UFSC, as relações humanas e sociais caracterizam importante papel nas decisões.

Importante instrumento para realização deste tipo de pesquisa são as entrevistas. Desta forma, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores dos campi envolvidos neste processo de gestão, para obter a visão embasada dos campi fora de sede a respeito de como a universidade lida com aspectos de sua administração inerente a multicampia. Para se ter uma visão macro da experiência de gestão destes campi, optou-se por contatar os Diretores(as) Gerais e os Diretores(as) Administrativos dos campide Araranguá, Blumenau, Joinville e Curitibanos. Além disso, a fim de validar o questionário, foi realizada entrevista com um ex-diretor do Campus de Araranguá. Portanto, foram feitos contatos com 9 servidores da universidade. Destes, 7 responderam e aceitaram participar da pesquisa. Assim, foram englobados representantes de todos os campi fora de sede, satisfazendo o objetivo do questionário. As entrevistas foram realizadas entre os dias 07 de novembro e 17 de novembro do ano de 2023. Seis entrevistas foram feitas online através da plataforma Google Meet e uma entrevista foi realizada presencialmente. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas usando o software Streamlabs.

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

4 ANÁLISES, DISCUSSÕES E RESULTADOS

4.1 EXPANSÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a partir de 2008, optou por um compromisso em aproveitar as oportunidades oferecidas pelo Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Nesse sentido, a instituição implementou um plano de expansão que abraçou várias estratégias, com destaque para a interiorização do ensino. Essa estratégia resultou na criação de três novos campi, distribuídos regionalmente: Araranguá, situado no Extremo Sul do estado; Curitibanos, localizado no Planalto Central; e Joinville, no Norte do Estado. Posteriormente, como fruto ainda de seu projeto de expansão, porém não mais através das políticas do REUNI, a UFSC, em 2015, iniciou as atividades também em um Campus na cidade de Blumenau.

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

A UFSC colocou em prática um plano de expansão criava 1.910 vagas nos vestibulares entre 2008 e 2011, com a meta de atingir 6.380 vagas oferecidas no concurso vestibular até 2012. Além disso, em relação aos novos cursos, a proposta indicou a criação de 21 cursos diurnos e dez noturnos, totalizando 11 cursos a mais em comparação com a proposta inicial. (Silva, 2014)

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

Quadro 01 - Cursos Pactuados x Cursos Criados

Campus	Curso pactuado	Curso criado
Joinville	Sistemas de Informação	Engenharia Aeroespacial
	Licenciatura Indígena	Engenharia Automotiva

	Licenciatura em História	Engenharia Ferroviária e Metroviária
	Engenharia Química	Engenharia Mecatrônica
	Engenharia de Controle e Automação	Engenharia de Infraestrutura
		Engenharia de Transporte e Logística
		Bacharelado Interdisciplinar em Mobilidade
Araranguá	Administração	Engenharia de Energia
	Relações Internacionais	Engenharia de Computação
	Ecoturismo	Fisioterapia
		Tecnologias da Informação e Comunicação

Fonte: Silva, 2014

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

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

O Campus de Blumenau surgiu em um outro momento de expansão, no ano de 2015, porém amarga os mesmos problemas dos primeiros campi fora de sede. Neste contexto, inclusive, as atividades do Campus funcionam em uma estrutura alugada que não promove as necessidades básicas para o desenvolvimento do amplo espectro de atividades que a universidade pode oferecer.

Ainda, observam-se movimentos isolados das comunidades universitárias locais dos Campi, sem uma mera coordenação da administração/gestão central no sentido de conferir regularidade aos Campi nos aspectos regimentais e estatutários da universidade. Com isso, não é possível promover embasamento aos processos realizados nos Campi, impedindo a criação de uma cultura universitária e organizacional de pertencimento dessas unidades a universidade. Além disso, fica exposto à falta de um norte administrativo na relação de interdependência entre os campi e a administração central. A

universidade não possuiu uma estrutura *multicampi* definida, uma vez que, por exemplo, apenas dois de seus campi possuem Regimento Geral aprovado. Isto faz com que se confundam e misturem-se os papéis de Centro e de Campus, uma vez que se tratam, ou deveriam se tratar, de estruturas diferentes em uma universidade *multicampi*.

Fica evidente um necessário esforço no sentido de realizar modificações nas estruturas e processos da universidade no sentido de viabilizar ações que vislumbre a consolidação e desenvolvimento dos campi de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville.

4.2 VISÃO DOS GESTORES DOS CAMPI FORA DE SEDE

Para compreender os desafios de fazer a gestão de um Campus da Universidade Federal de Santa Catarina longe de sua sede (Florianópolis), fez-se necessário realizar entrevistas com os atuais gestores destes Campi.

Em um primeiro momento questionou-se aos entrevistados o porquê de terem aceitado a incumbência de tornarem-se gestores de um Campus de uma Universidade Federal, visto que se trata de um cargo de confiança, abastecido com CD, e também entender as propostas que foram levadas à comunidade universitária, pois, em alguns locais, cargos como estes, são escolhidos através de consulta informal à comunidade. Observa-se que, neste sentido, a ascensão a estes cargos de gestão não ocorreu como um objetivo de carreira, mas como uma consequência de ações dentro da instituição.

*Eu não sou um gestor. Não tive muitas experiências como gestor antes dessa. Então, para mim, foi realmente um desafio (E2);
Até foi um momento desafiador pra mim, porque eu não me via em um cargo de gestão, enfim, não era algo que eu almejava ou pensava (E6)*

Isso pode justificar, em parte, a ausência, em um primeiro momento, de formulação de propostas antes da posse nestes cargos. Dos sete (7) entrevistados, apenas dois (2) elencaram algumas de suas ideias iniciais ao assumir a gestão. Porém, as duas convergem no sentido de consolidação dos campi.

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

expansão, e, por isso, a realização desta ação pela universidade. No entanto, o Entrevistado 5 faz o contraponto de que “os novos campi foram o motivo, mas não o destino dos recursos”.

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

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

A falta dessa padronização mínima, e de documento norteadores, torna ainda mais difícil que a universidade se reconheça como uma instituição multicampí. Os problemas oriundos dessa questão afetam diretamente o trabalho de gestão dos Campi. Ao serem questionados a respeito das principais dificuldades de atuar na administração de um Campus fora de sede, as respostas destes profissionais trouxeram um universo de aspectos e percepções que, por momentos, convergem entre si, e em outros mostram realidades completamente diferentes entre um e outro. Nesse aspecto, as principais dificuldades citadas pelos entrevistados estão no âmbito do orçamento, distância física, falta de definição entre transferência de responsabilidades e centralização, cultura *multicampi* e falta de pessoal.

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

*É um trabalho muito forte. Acho que a gente sobrevive porque a gente se ajuda. Então tem uma colaboração muito grande de troca de experiência entre os campi. E eu falo daí a minha com os diretores administrativos e das outras unidades. Mas eu sei que as minhas equipes também têm contato (E7);
Eles se reconhecem. Tem, por exemplo, os TRs que, por vezes, são elaborados em conjunto com outros Campi (E1)*

Neste sentido, é clara a necessidade de elaborar ações que embasem as iniciativas de cooperação entre os campi. É importante elaborar pesquisas e estudos a respeito do poder de reconhecimento entre essas unidades e ajuda mútua. Um dos aspectos analisados deve ser a questão de

que a universidade é originalmente monocampus. Neste escopo, três dos quatro campi do interior iniciaram suas atividades em um mesmo momento. Por serem mais novos e necessitarem de uma efetivação diante da comunidade universitária, é essencial que a UFSC, em si, trabalhe em projetos de desenvolvimento voltados a essas estruturas.

Por isso, os gestores foram questionados se observavam algum trabalho advindo da administração central, pensado, exclusiva e necessariamente, no desenvolvimento dos Campi fora de sede, principalmente no que se refere a planejamento. O que os gestores observam é que existem ações isoladas pensando especificamente em um Campus ou outro. Ainda, elencam que no Plano de Desenvolvimento Institucional da universidade existem algumas questões alusivas ao desenvolvimento dos Campi, porém, não avançam além do campo teórico.

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

No eixo “Gestão”, por exemplo, consta que é objetivo da instituição fortalecer os órgãos suplementares e as estruturas *multicampi*. Porém, não é encontrada nenhuma estratégia para atingir este objetivo.

Figura 1 - Eixo de Gestão – PDI - UFSC

GESTÃO

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

Fonte: UFSC, 2019

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

Buscando um histórico do planejamento da universidade, a expressão *multicampi* não aparece nos PDIs referentes aos períodos de 2004 a 2009 e 2010 a 2014. Revelando que em um primeiro momento não havia colocado no planejamento da UFSC a intenção de se tornar uma universidade *multicampi*. Ainda, um problema maior, em um segundo momento, no PDI elaborado já posterior ao

momento de expansão, não há nenhuma ação colocada no sentido de desenvolvimento e consolidação destas novas estruturas.

Tal conceito é apreciado pela primeira vez no planejamento da universidade no PDI 2015 – 2019, inclusive numa visão de consolidação, com metas específicas aos campi fora de Florianópolis.

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

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

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

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

Ainda, durante todo o processo de expansão da UFSC a distribuição dos recursos e de Funções Gratificadas (FG) foi um processo bastante nebuloso, permeado por diversas questões políticas que influenciaram no planejamento e na tomada de decisão. Neste sentido, ao buscar a distribuição das FG observa-se uma absoluta discrepância entre os campi fora de sede.

Quadro 3 – Distribuição de FGs

Campus	CD4	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	Total
Araranguá	1	2				1	04
Blumenau	1		2	3	10		16
Curitibanos	1	1	1	2	12	1	18
Joinville	1	2			1	4	08

Fonte: UFSC, 2024

Desta forma, levando em consideração tais nuances a respeito da gestão universitária dentro da UFSC, os gestores também foram questionados se mudariam algo em relação a gestão *multicampi* da universidade. São visões baseadas no dia-dia da administração dessas unidades. Uma primeira demanda que, na visão de mais de um entrevistado, poderia ser alterada é em relação a orçamento. Existe uma necessidade de primeiro, estabelecer tal ferramenta exclusivamente aos campi, e dar autonomia no que se refere as decisões de uso destes recursos.

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

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

Além das questões orçamentárias, os gestores sentem a necessidade de serem incluídos nas instâncias de planejamento da universidade. Isto para que os gestores dos Campi sejam verdadeiramente tratados como gestores da UFSC, levando a visão *multicampi* aos momentos de planejamento das ações e processos e não mais serem apenas pessoas responsáveis por receber este planejamento pronto e executar o que lhes cabe no âmbito dos campi. A importância do ingresso destes gestores em órgãos como a Seplan, por exemplo, é vital par que a Universidade Federal de Santa Catarina se desenvolva sempre levando em consideração o seu aspecto *multicampi* para finalmente efetivar e consolidar sua expansão.

5 CONCLUSÕES

No processo de interiorização das universidades no Brasil, elas passaram por modificações pelas quais elas não estavam preparadas, fazendo com que os novos campi criados nas cidades do interior, experimentassem e ainda hoje seguem enfrentando, a necessidade constante de estabelecer sua identidade como parte da mesma instituição que o campus sede, bem como reivindicações contínuas por igualdade em relação aos seus colegas matriculados ou alocados em diferentes unidades.

Na Universidade Federal de Santa Catarina estes aspectos são latentes. Diversos podem ser os motivos apontados. A falta de planejamento visando a expansão da universidade, e principalmente a consolidação dos campi criados fora da capital, aliada com a pouca transparência em relação a todo o

processo REUNI/UFSC, dificulta que a comunidade universitária se reconheça como *multicampi*, e que os membros dessas comunidades no interior se entendam como parte integrante da UFSC. Assim, essa situação se reverbera nas práticas de gestão da universidade, seja nos campi, seja na administração central.

Passados 15 anos da instalação dos primeiros Campi, ainda não há uma padronização quanto a aspectos regimentais e estatuários entre as unidades fora de sede. As estruturas sequer são reconhecidas como Campi em alguns aspectos.

A Universidade preocupou-se em criar os Campi fora de sede, mas não em consolidá-los. A UFSC implementou cursos diferentes dos planejados nos Campi, acarretando estruturas com pouco envolvimento com a comunidade local. Os esforços para consolidação dessas unidades partem mais de ações individuais de cada uma delas, do que um trabalho planejado e estruturado pela administração central. Ainda, neste sentido, é necessário incluir os gestores dos Campi fora de sede em todas os espaços de decisões da universidade.

Com um planejamento orientado a consolidação dos Campi fora de sede é possível dirimir aspectos inerentes a estas estruturas, como orçamentos verdadeiramente voltados a manutenção dessas unidades, distribuição de Funções Gratificadas para estruturação de setores, alocação de pessoal e práticas de gestão administrativa condizentes com a realidade local.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Celeste Maria Pacheco de; PIMENTA, Lídia Boaventura. Estrutura e organização na universidade multicampi. *Plurais: Revista Multidisciplinar*, Salvador, v. 5, n. 1, p. 96–122, 2020. DOI: 10.29378/plurais.2447-9373.2020.v5.n1.96-122. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/8881>. Acesso em: 17 abr. 2024

ABREU JÚNIOR, Nelson de. Universidade multicampi e sua gestão acadêmica: o caso da Universidade Estadual de Goiás. 2017. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2017. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/31372>. Acesso em: 17 abr. 2024.

BOAVENTURA, Eduardo M; PIMENTA, Lidia Boaventura. Processo de gestão na universidade multicampi. *Revista Direito UNIFACS: debate virtual*, n. 219, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/redu/article/view/5630>. Acesso em: 17. mar. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais nº 1/1992 a 110/2021, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão nº 1 a 6/1994. 57. ed. Brasília: Câmara dos Deputados; Edições Câmara, 2021. (Série legislação; n. 1). Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/constituicao-da-republica-federativa-do-brasil#:~:text=57%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o%20do%20Texto%20Constitucional,n%C2%BAAs%201%20a%206%2F1994>. Acesso em: 31. mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades benfeicentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Prouni. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/lei/11096.htm. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Reuni. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm. Acesso em: 17 abr. 2024.

ESTEVES, Paulo César Leite; SILVA, Solange Maria da; SILVA, Juarez Bento; BASSANI, Jandir; LIBRELON, Diogo. Universidade como centro de um sistema regional de inovação: o caso do campus Araranguá da Universidade Federal de Santa Catarina. In: colóquio internacional sobre gestão universitária nas américas, 13., 2014, Buenos Aires. Anais[...]. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/116155>. Acesso em: 04 ago. 2024

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

INÁCIO, Ana Elise Cardoso. Expansão e reestruturação universitária: a experiência e os desafios do campus Araranguá da UFSC com o REUNI. 2016. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/167602>. Acesso em: 17 abr. 2024

MATIAS, Erika Pena Bedin. Dificuldades no processo de controle na gestão de operações em universidades públicas federais multicampi no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO, 37., 2017, Joinville. [Anais...]. São Paulo: Abepro, 2017. p. 1-16. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_376_31905.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

MELO, Pedro Antônio de; Meyer, Bernardo (Orgs). Administração Universitária em Tempos de Mudanças: novos rumos e desafios. Curitiba: Editora e Livraria Appris, 2021.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico - um estudo de universidades brasileiras. Alcance, Biguaçu, v. 12, n. 3, p. 373-389, 01 set. 2005. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748620006>. Acesso em: 22 jul. 2024.

MEYER JÚNIOR, Victor. A Prática da Administração Universitária: Contribuições para a teoria. In: MELO, Pedro Antônio de; MEYER, Bernardo. Administração Universitária em Tempos de Mudança: novos rumos e desafios. Curitiba: Appris, 2021. p. 187-285.

MEYER JÚNIOR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 52-70, fev. 2012. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7075>. Acesso em: 23 jul. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macedo; TORRES, Henderson Carvalho. Contexto histórico da educação superior no Brasil. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3., 2016, Natal. [Anais...]. Campina Grande: Realize, 2016. p. 1-12. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/20564>. Acesso em: 17 abr. 2024.

NEZ, Egeslaine de. Os dilemas da gestão de universidades multicampi no Brasil. GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 9, n. 2, maio 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p131>. Acesso em: 17 abr. 2024.

NUNES, Valéria Fontoura. A gestão democrática universitária em uma realidade multicampi: um olhar sobre o caso da UNIPAMPA. Cadernos de Pós-Graduação, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 5-27, 24 jun. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/cpg.v18n1.12379>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/cadernosdepos/article/view/12379/6931>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SOUZA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de.; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83. 2021. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/download/2336/1441>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PRAÇA, Fabíola Silva Garcia. Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para Redigir o Trabalho de Conclusão. Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos. São Paulo, v. 8. n. 01 p. 72-87. janeiro/julho.

PADILHA, Marcelo Marins. O programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC: um estudo de caso nas unidades descentralizadas. 2019. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214583>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SCHLICKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no brasil. Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual, [S.L.], v. 3, n. 7, p. 160-181, 1 jan. 2014. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p160>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p160>. Acesso em: 23 jul. 2024.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas; MELO, Pedro Antônio de. Potencializando o pensamento estratégico em universidades. In: MELO, Pedro Antônio de; MEYER, Bernardo. Administração Universitária em Tempos de Mudança: novos rumos e desafios. Curitiba: Appris, 2021. p. 53-123.

SILVA, Claudemir Osmar da. Programa Reuni: ampliação do acesso ao ensino superior? 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/132423>. Acesso em: 17 abr. 2024.

SOUZA, Janice Aparecida Janissek de; SANTOS, Elder Carlos dos; LOBO, Angelo Souza; MELO, Leonardo Cardoso de; SOARES, Andreia Cerqueira. Concepções de universidade no Brasil: uma análise a partir da missão das universidades públicas federais brasileiras e dos modelos de universidade. GUAL: Revista Gestão Universitária na América Latina Florianópolis, v. 6, n. 4, p. 216-233, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p216>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p216>. Acesso em: 17 abr. 2024.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Plano de desenvolvimento institucional: PDI: 2010 – 2014. Florianópolis, SC, 2010. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2010-2014-Com-Capa-e-Indice.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Plano de desenvolvimento institucional: PDI: 2015 – 2019. Florianópolis, SC, 27 abr. 2015. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa Integrado de Planejamento. Comissão Plano de Desenvolvimento Institucional. Plano de desenvolvimento institucional: PDI: 2004 – 2009. Florianópolis, SC, 02 dez. 2004. Disponível em: <https://pdi.paginas.ufsc.br/files/2014/10/PDI-2004-2009.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

ZARANTONELI, Ricardo Cunha Grünwald; PARADELA, Victor Cláudio. A descentralização de poder nas universidades públicas brasileiras: uma comparação entre universidade multicampi e estados federativos democráticos. Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle, v. 9, n. 2, p. 79, 30 jul. 2020. Centro Universitario La Salle <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v9i2.6105>. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/6105>. Acesso em: 17 abr. 2023.