

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA *MULTICAMPI* E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS
IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO *CAMPUS*
GOVERNADOR VALADARES DA UFJF**

RICARDO CUNHA GRUNEWALD ZARANTONELI

JUIZ DE FORA
2019

RICARDO CUNHA GRUNEWALD ZARANTONELI

**A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA *MULTICAMPI* E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS
IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO *CAMPUS*
GOVERNADOR VALADARES DA UFJF**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de título de mestre pelo Mestrado Profissional em Administração Pública, da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador:
Victor Cláudio Paradela Ferreira

JUIZ DE FORA
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Zarantoneli, Ricardo Cunha Grünewald.

A estrutura universitária multicampi e seus dilemas: possíveis impactos de uma desvinculação organizacional do Campus Governador Valadares da UFJF / Ricardo Cunha Grünewald Zarantoneli. -- 2019.

161 f. : il.

Orientador: Victor Cláudio Ferreira Paradela

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2019.

1. Universidade pública multicampi. 2. Desvinculação organizacional. 3. Descentralização. 4. Mudança organizacional. I. Paradela, Victor Cláudio Ferreira, orient. II. Título.

RICARDO CUNHA GRUNEWALD ZARANTONELI

**A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA MULTICAMPI E SEUS
DILEMAS: POSSÍVEIS IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO
ORGANIZACIONAL DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES
DA UFJF**

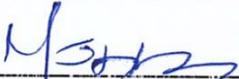
Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional na Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública.

Aprovada em: 11, 10, 2019

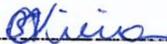
BANCA EXAMINADORA:



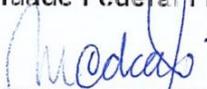
Prof. Dr. Victor Cláudio Paradelo Ferreira
Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora



Prof. Dr. Marcos Tanure Sanábio
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profª. Drª. Soraia Marcelino Vieira
Universidade Federal Fluminense



Profª. Drª. Maria-Cristina Drumond e Castro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os profissionais comprometidos com a universidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais José Ricardo e Cristina, por terem me dado todo apoio para que eu pudesse chegar até aqui.

Aos amigos professores Peterson Marco e Ângelo Denadai, pela amizade, por terem acreditado na minha pesquisa e terem contribuído com suas experiências acadêmicas e de gestão.

Ao meu orientador, Victor Paradela, pela paciência, dedicação, humildade, respeito, e reiteradas correções que se estendiam para altas horas da noite por conta de sua alta carga de trabalho.

A todos que participaram da pesquisa como respondentes, em especial aqueles que me concederam entrevistas pessoalmente ou por telefone.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, em específico a FACC, por ter me proporcionado essa oportunidade de estudo e crescimento profissional.

Aos meus colegas de mestrado da turma 2 do PROFIAP pelos bons momentos, conversas e apoio.

E a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC-UFJF). O caso de gestão estudado teve foco na análise dos dilemas e idiosincrasias da estrutura *multicampi* das universidades públicas brasileiras e, em específico, da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e seu *Campus* fora de sede na cidade de Governador Valadares. *Campus* este que iniciou recentemente a discussão sobre a desvinculação de sua sede como medida de resolver seus principais problemas, dividindo a opinião da comunidade acadêmica. A fim de contribuir com a discussão, tentou-se responder quais os possíveis impactos com mais possibilidade de ocorrer caso a desvinculação de fato se efetivasse. Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com gestores da UFJF que atuam diretamente nessa estrutura multicampi, com gestores de outras universidades que se desvincularam de forma semelhante a pretendida pelo campus GV e com a comunidade de servidores lotados no campus GV. Não obstante, foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas áreas de descentralização de poder e mudança organizacional, a fim de subsidiar e complementar a pesquisa de campo, além das análises das políticas públicas impulsionadoras desse modelo de gestão. Após aplicar técnicas de análise de conteúdo e verificação de frequências, chegou-se à conclusão que os impactos positivos com maior possibilidade de ocorrer, em ordem decrescente são: agilidade, benefícios diretos para comunidade local, melhoria na comunicação e gestão da informação, motivação, desenvolvimento do aprendizado e economia de recursos. Já os impactos negativos previstos foram: dificuldades na transição (com resistência à mudança), perda de suporte da sede, aumento do custo para o governo ao se criar uma nova autarquia, perda do prestígio, aumento da carga de trabalho, favorecimento de práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais. Para cada impacto, outros foram associados, de acordo com a pesquisa realizada. Por fim, como proposta de intervenção, objetivou-se sugerir ações para mitigação dos impactos negativos, caso a desvinculação vier de fato a ocorrer. As ações propostas, consideraram a cultura organizacional atualmente vigente na universidade, seu viés de governança democrática e não se limitou ao referencial teórico inicialmente levantado, explorando, em complementação ao referencial, outras áreas, como gestão e motivação de pessoas, marketing e imagem institucional, planejamento estratégico e análise de cenários, *outsourcing* e outras. A pesquisa permitiu concluir que, caso a desvinculação ocorra, mudanças sem precedentes na história do campus GV poderão ocorrer, sendo que os impactos negativos poderão ser mitigados, utilizando-se das propostas aqui apresentadas ou a partir de outras, advindas de estudos mais aprofundados.

Palavras-Chave: Universidade pública *multicampi*, desvinculação organizacional, descentralização, mudança organizacional.

ABSTRACT

This dissertation was developed under the Professional Master's in Public Administration (PROFIAP), Faculty of Administration and Accounting Sciences of the Federal University of Juiz de Fora (FACC-UFJF). The management case studied focused on the analysis of the dilemmas and idiosyncrasies of the multicampi structure of the Brazilian public universities and, in particular, of the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) and its Campus outside the city of Governador Valadares. Campus that recently started the discussion about detaching its headquarters as a measure to solve its main problems, dividing the opinion of the academic community. In order to contribute to the discussion, we tried to answer which possible impacts are more likely to occur if the de-coupling took place. To this end, a qualitative research was developed with UFJF managers who work directly in this multicampi structure, with managers from other universities who were unlinked in a similar way as intended by the GV campus and with the community of crowded servers on the GV campus. Nevertheless, a bibliographical research was carried out in the areas of power decentralization and organizational change, in order to subsidize and complement the field research, besides the analysis of the public policies that drive this management model. After applying content analysis and frequency checking techniques, it was concluded that the most likely positive impacts in decreasing order are: agility, direct benefits to the local community, improved communication and information management, motivation, learning development and resource saving. The expected negative impacts were: difficulties in the transition (with resistance to change), loss of support from headquarters, increase in the cost to the government to create a new municipality, loss of prestige, increase in workload, favoring guided practices personal interests to the detriment of institutional interests. For each impact, others were associated, according to the research performed. Finally, as an intervention proposal, the objective was to suggest actions to mitigate the negative impacts, if the untying occurs. The proposed actions considered the organizational culture currently in force at the university, its democratic governance bias and were not limited to the theoretical framework initially raised, exploring, in addition to the framework, other areas such as management and motivation of people, marketing and institutional image, strategic planning and scenario analysis, outsourcing and others. The research concluded that, if the untying occurs, unprecedented changes in the history of the GV campus may occur, and the negative impacts can be mitigated, using the proposals presented here or from others, coming from further studies.

Keywords: *Multicampi* public university, organizational untying, decentralization, organizational change.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do organograma do Campus GV	16
Figura 2 : O poder como determinante do grau de centralização de uma organização.	31
Figura 3 : Continuum do controle sobre o processo de decisão.	32
Figura 4 - Modelo de Resistência Individual à Mudança.....	41
Figura 5 - Oito etapas para transformar a organização.	43
Figura 6 - Satisfação dos respondentes sobre a estrutura multicampi da UFJF.....	67
Figura 7 - Respostas referente a pergunta: Há economia de recursos nesse tipo de estrutura?	68
Figura 8 - Respostas referente a pergunta: O quanto a distância entre os campi prejudica o atingimento dos objetivos do Campus GV?	68
Figura 9 - Qual sua opinião sobre a desvinculação do Campus GV da UFJF e transformação do Campus GV em uma universidade autônoma?.....	69
Figura 10 - Fatores geradores de agilidade na organização caso ocorra a desvinculação	76
Figura 11 - Descentralização como redutora do tempo da curva de aprendizagem.....	84
Figura 12 - Ações necessárias para implantação ou adequação de sistemas em uma universidade desvinculada.	93
Figura 13 - Fatores desencadeadores de um cenário potencialmente turbulento no processo desvinculação organizacional	94
Figura 14 - Tendências de contratação de consultoria pelos setores	95
Figura 15 - Suporte fornecido pela Sede ao Campus GV	96
Figura 16 - Fatores desencadeadores de aumento de carga de trabalho.....	104
Figura 17 - Como a desvinculação pode favorecer práticas fisiologistas e corporativistas	108
Figura 18 - Fases propostas para o processo de desvinculação a fim de se mitigar os impactos negativos.	110
Figura 19 - Síntese das propostas realizadas para mitigação da transição turbulenta e outros impactos negativos	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Relação dos fatores que favorecem a descentralização	35
Quadro 2- As vantagens e desvantagens da centralização do poder de acordo com autores das áreas de ciência política e administração pública.....	37
Quadro 3 - As vantagens e desvantagens da descentralização do poder de acordo com autores das áreas de ciência política e administração pública	37
Quadro 4- Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos.....	40
Quadro 5 - Universidades criadas a partir do desmembramento de uma universidade multicampi	47
Quadro 6 - Relação de domínios trabalhados para cada grupo pesquisado	49
Quadro 7 - Respostas sintetizadas do Grupo 1 – Gestores que participam diretamente de atividades de gestão no âmbito do Campus GV	54
Quadro 8 - Respostas compiladas dos gestores do Grupo 2 - Gestores de universidades que se separaram de universidades multicampi	58
Quadro 9 - Pontos negativos e positivos constatados após a desvinculação pelos gestores do grupo 2	64
Quadro 10 - Possíveis impactos positivos com mais chance de ocorrer com a desvinculação de acordo com o grupo 3.....	70
Quadro 11 - Possíveis impactos negativos com mais chance de ocorrer com a desvinculação de acordo com o grupo 3.....	71
Quadro 12 - Impactos positivos com maior probabilidade de ocorrer com a desvinculação do Campus GV em ordem decrescente	72
Quadro 13 - Impactos negativos com maior probabilidade de ocorrer com a desvinculação do Campus GV em ordem decrescente	87
Quadro 14- Métodos e fases de Construção de Cenários.....	121
Quadro 15- Síntese das ferramentas de controle	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo total do universo dos grupos analisados.....	48
Tabela 2 - Amostra obtida por acessibilidade no universo pesquisado	48
Tabela 3 - Frequência das respostas dos gestores do grupo 1 referente aos impactos positivos baseados no domínio 3.....	57
Tabela 4 - Frequência das respostas dos gestores do grupo 1 referente aos impactos negativos baseados no domínio 3.....	58
Tabela 5 - Região de naturalidade dos servidores respondentes do grupo 3 e suas frequências absoluta e relativa.....	65
Tabela 6 - Escolaridade dos servidores respondentes do grupo 3 e suas frequências absoluta, relativa e acumulada.....	66
Tabela 7 - Resposta da amostra sobre o local escolhido de lotação caso ocorra a desvinculação	66
Tabela 8 - Satisfação dos respondentes sobre a estrutura multicampi da UFJF e suas frequências.....	67
Tabela 9 – Respostas referente a pergunta: Há economia de recursos nesse tipo de estrutura?	68
Tabela 10 - Possíveis setores a serem criados e os custos dos cargos de gestão	98

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCO	Associação Brasileira de Consultores
AGU	Advocacia Geral da União
BPM	<i>Business Process Management</i>
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CCDDD	Comissão de Condução do Debate Democrático sobre Desvinculação
CD	Cargos de Direção
CDP	Comissão de Dimensionamento da Proposta
CIAD	Comissão de Implantação e Acompanhamento da Desvinculação
CGU	Controladoria Geral da União
CMRV	Campus Ministro Reis Velloso
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSU	Conselho Superior
CPPT	Comissão de Planejamento e Preparação para Transição
CTD-Sede	Comitê Tutor da Desvinculação do Campus GV
EAD	Educação à Distância
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
FACC	Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
FG	Funções Gratificadas
GV	Governador Valadares
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
ICV	Instituto de Ciências Da Vida
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAMM	Museu de Artes Murilo Mendes

MEC	Ministério da Educação
OCC	Outros Custeio e Capital
ONU	Organização das Nações Unidas
PCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLC	Projetos de Lei da Câmara
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PPA	Plano Pluri-Anual
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Edu. Pública da UFJF
ProfiAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
PROPP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PSU/JFA	Procuradoria Seccional da União em Juiz de Fora – Minas Gerais
QRSTAE	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidade Federais
RU	Restaurante Universitário
SAU	Sistema de Atendimento Unificado
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SICAF	Sistema de Cadastro de Fornecedores
SICONV	Sistema de Convênios
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGA _{HU}	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica Hospital Universitário
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISPLAN	Sistema de Planejamento Orçamentário
SMAF	Subcomissão de Migração de Arquivos Físicos
SMDS	Subcomissão de Migração de Dados e Sistemas

SPGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
STCS	Subcomissão de Treinamento e Capacitação dos Servidores
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termos de Execução Descentralizadas
TI	Tecnologia da Informação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UEA	Universidade Estadual do Amazonas
Ufape	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFDFPar	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF-GV	Universidade Federal de Juiz de Fora – <i>Campus</i> Governador Valadares
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal do Tocantins
URA	Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	14
2. POSSÍVEIS IMPACTOS DA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DE AGENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO.....	23
2.1. A universidade pública <i>multicampi</i>	23
2.2. A universidade pública no Brasil.....	26
2.3. A política de interiorização do ensino superior no Brasil	28
2.4. Os conceitos de centralização e descentralização do poder na organização	29
2.4.1. A concentração e a desconcentração organizacional.....	33
2.5. Vantagens e desvantagens da (des)centralização	34
2.6. Mudança organizacional	38
2.7. Metodologia aplicada à Pesquisa.....	45
2.8. Apresentação da análise dos dados	53
2.8.1. Grupo 1 – Gestores que participam diretamente da estrutura multicampi da UFJF	53
2.8.2. Grupo 2 - Gestores que participaram da desvinculação de outras universidades	58
2.8.3. Grupo 3 - Servidores da comunidade acadêmica de GV	65
2.8.4. Impactos que podem ser observados a partir da desvinculação do Campus GV.....	71
2.8.4.1. Impactos positivos.....	72
2.8.4.2. Impactos negativos.....	86
3- AÇÕES PROPOSTAS PARA MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS	109
3.1. Dificuldade de transição	112
3.2. Perda de suporte da Sede	125
3.4. Aumento de custo para o governo ao se criar uma nova autarquia	126
3.5. Perda do prestígio.....	130
3.6. Aumento da carga de trabalho.....	135
3.7. Favorecimento de práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais	138
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	141
Referências	143

1 – INTRODUÇÃO

A universidade pública *multicampi* vem sendo utilizada no Brasil nas últimas décadas como uma alternativa ao tradicional modelo concentrado de universidade, o qual reúne várias unidades acadêmicas em um único local com administração comum. Observou-se um crescimento significativo desse modelo de estrutura com os programas de expansão e interiorização do ensino superior gratuito no país, os quais, segundo relatório do Ministério da Educação (MEC) em parceria com outras entidades de classe divulgado em 2012, proporcionaram, entre 2003 a 2010, a criação de 124 novos *campi* fora de sede (também chamados de *campi* avançados).

Em linhas gerais, é possível definir a universidade *multicampi* como sendo aquela que possui como principal característica a desconcentração física de unidades acadêmicas ou um distanciamento entre tais unidades que ultrapassa os limites geográficos do município. Tal modelo de estrutura, apesar de sua ampla utilização, tem recebido diversas críticas advindas, em sua maioria, de sua comunidade acadêmica interna.

A partir de um movimento de iniciativa do governo de expansão e interiorização do ensino superior público no país, a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) aceitou, em 2012, o desafio de adotar este modelo. Um novo *Campus* da universidade foi inaugurado em uma cidade do interior mineiro e nomeado de *Campus* Governador Valadares (UFJF-GV). Hoje, funciona com uma estrutura semelhante, porém reduzida, de sua matriz, e possui alto grau de dependência desta. Apesar disso, com o passar dos anos esse *Campus* gradativamente começa a ganhar mais autonomia de funcionamento e, atualmente, a necessidade de apoio da sede vem diminuindo cada vez mais. Cabe ressaltar que, apesar de possuir diversas características de universidade *multicampi*, até onde foi possível pesquisar, não se encontrou a palavra *multicampi* nos documentos oficiais ou imprensa interna da UFJF.

Os resultados práticos da criação do novo *campus* ou da ampliação da estrutura da UFJF foram ainda pouco investigados. Recentemente, iniciou-se uma discussão sobre a possibilidade de separação total entre as estruturas, de forma que nasça nesse processo uma nova universidade independente na cidade de Governador Valadares. Esse movimento de descentralização não é exclusivo da UFJF-GV. Vários *campi* fora de sede já iniciaram oficialmente seus processos de emancipação e somente no primeiro quadrimestre de 2018, cinco *campi* fora de sede conseguiram se tornar universidades independentes, a saber, Universidade Federal de Catalão, Universidade Federal de Jataí, Universidade Federal de Rondonópolis, Universidade Federal do Delta do Parnaíba e Universidade Federal do Agreste

de Pernambuco. Em julho de 2019, contrariando as expectativas, foi sancionada a lei de criação da nova Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), concebida a partir do desmembramento da Universidade Federal do Tocantins (UFT), fornecendo, assim, indicativos de que esse fenômeno não foi extinto.

Em linhas gerais, a pesquisa aqui proposta busca estudar as dinâmicas e idiossincrasias do centralizado e desconcentrado modelo organizacional *multicampi*, objetivando explorar e entender a possibilidade de separação do *Campus GV*, seus motivos e possíveis impactos, propondo soluções para que melhores resultados sejam alcançados caso uma eventual separação ocorra.

Para isso, percorre-se um caminho exploratório, analítico e propositivo, atentando aos movimentos históricos e políticos que impulsionaram a importação desse modelo para o Brasil, e, ao mesmo tempo, ponderando os benefícios e prejuízos da descentralização do poder após a ocorrência da mudança organizacional. Foi adotado como parâmetro para análise os principais estudos sobre o tema, sendo desenvolvida uma pesquisa de campo em universidades que se separaram e na própria comunidade acadêmica da UFJF a fim de obter dados que contribuam para atingimento do objetivo da pesquisa. Não obstante, busca-se suprir lacunas existentes nesse campo de estudo.

A fim de um melhor detalhamento e compreensão dos objetivos da pesquisa aqui proposta e do problema de pesquisa em si, se faz necessária uma contextualização da história e funcionamento do *Campus Governador Valadares*.

A história do *Campus GV* começa oficialmente em 25 de novembro de 2010, quando a UFJF se reuniu com o Ministério da Educação para planejar a concepção do *Campus GV*. Nessa reunião, decidiu-se pela criação de 10 cursos presenciais, dentre eles cursos considerados de grande complexidade estrutural como Odontologia, Farmácia e Medicina. Previu-se a oferta de 4100 matrículas em sua plenitude e a construção de uma estrutura física no valor de R\$59.040.000,00¹.

Em 16 de fevereiro de 2012, a vinculação do novo *Campus* à UFJF foi aceita pelo Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (CONSU-UFJF) e suas atividades iniciaram-se nove meses após, no dia 19 de novembro do mesmo ano.

Atualmente (agosto de 2019), o *Campus* conta com aproximadamente 470 servidores, e ao invés dos 4100 alunos, possui cerca de 3000, distribuídos nos 10 cursos de bacharelado: Administração, Ciências Contábeis, Direito, Economia, Educação Física, Farmácia,

¹ Ata de reunião entre MEC e UFJF realizada no dia 25 de novembro de 2010.

Fisioterapia, Medicina, Nutrição e Odontologia. Há também seis programas de pós-graduação, sendo cinco mestrados e um doutorado: Mestrado Profissional em Ensino de Biologia, Mestrado em Ciências da Reabilitação e Desempenho Físico-funcional, Pós-Graduação *stricto sensu* em Bioquímica e Biologia Molecular, Mestrado em Ciências Aplicadas à Saúde, e ainda Mestrado e Doutorado em Educação Física.

Palco de diversas oscilações e turbulências, como cortes no orçamento e recorrentes manifestações e greves de alunos, o novo *Campus*, localizado a 450km de distância de sua sede, passou por diversas mudanças ao longo desses seis anos. Na área acadêmica, destaca-se a ocorrência da desvinculação gradual dos cursos de graduação dos institutos e faculdades localizadas no *Campus* sede. No início, tais cursos eram organizados como extensões de vagas das referidas unidades, ou seja, compartilhavam os mesmos projetos pedagógicos dos cursos equivalentes de Juiz de Fora e os conselhos deliberativos eram unificados. Na área administrativa, destaca-se a criação, em 2015, do regimento interno do *Campus*², no qual dentre outras diretrizes criava dois institutos acadêmicos, uma direção administrativa e um conselho gestor composto por servidores lotados em Governador Valadares. Tem-se, então, três direções organizadas de forma interligadas, com sede no mesmo município, ambas com o cargo eletivo de diretor e regidas por um conselho deliberativo: o Instituto de Ciências da Vida (ICV), o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) e a Direção Geral, órgão responsável pelas questões administrativas e organizacionais do *Campus* a qual também preside do Conselho Gestor (Figura 1).

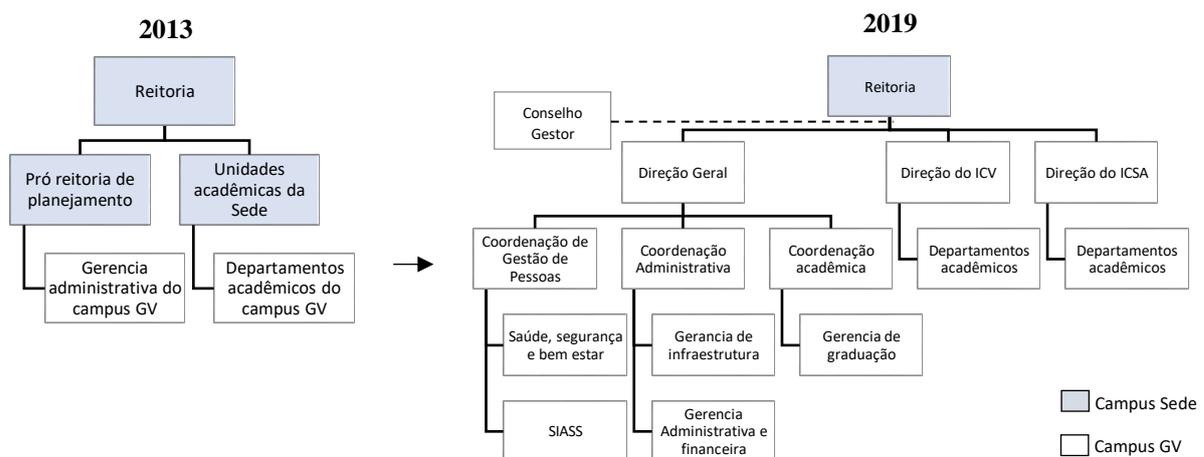


Figura 1- Evolução do organograma do *Campus* GV
Fonte: Elaborado pelo autor

² Disponível em <http://www.ufjf.br/conselhogestorgv/regimento/>.

Na área de infraestrutura, pode-se dizer que as mudanças e instabilidades foram mais significativas. Em pesquisa realizada em 2016³, constatou-se que as maiores insatisfações dos servidores que trabalham no *Campus* estavam ligadas a questões de infraestrutura e a comunicação de informações. Fato é que a obra planejada para construção da sede própria ainda não foi concluída e não há previsão de conclusão, encontrando-se atualmente paralisada.

A universidade funciona, hoje, em espaços provisoriamente locados e inadequados sob vários aspectos. As condições de instalação geram constantes insatisfações e até manifestações de revolta por parte da comunidade acadêmica. Outra pesquisa, realizada em março de 2018, apontou que 46,6% dos servidores que participaram da pesquisa possuíam, na ocasião, interesse em deixar a cidade (ZARANTONELI, BILHERI e SANTOS, 2018). Consoante a esses descontentamentos, mudanças constantes de locais físicos e boatos pessimistas perduram na comunidade e fazem com que esse cenário instável perpetue.

Frente às instabilidades, contrastando com a pressuposta grandeza e importância do *Campus* para região, várias ideias e proposições são especuladas como forma de reduzir/sanar os problemas ou otimizar processos. Tais propostas de melhoria advêm tanto internamente da comunidade acadêmica, quanto externamente, como órgãos de controle e auditoria, prefeitura municipal, câmara dos deputados, Ministério da Educação e outros.

Uma delas, considerada por muitos como radical, adveio primeiramente e oficialmente de dois deputados federais, por meio do Projeto de lei 7.543/2017, o qual propôs a desvinculação total do *Campus* GV da Universidade Federal de Juiz de Fora, ou seja, o encerramento da estrutura *multicampi* hoje vigente, com a criação da Universidade Federal de Governador Valadares (UFGV).

A motivação oficial dessa proposta é pouco conhecida. Apenas se sabe, conforme revelado em seminário público⁴ ocorrido em maio de 2017, que uns dos deputados autores afirmou ser esse um caminho natural que os *campi* fora da sede devem percorrer.

Atualmente o referido projeto de lei encontra-se arquivado (dados de agosto de 2019). Entretanto, fato é que a discussão foi oficialmente aberta e já divide a universidade entre os que apoiam, os que não apoiam e os que ainda não se posicionaram sobre o assunto.

Em vista do contexto apresentado e da possibilidade de uma mudança significativa para a UFJF e principalmente para o *Campus* GV com o surgimento do movimento de

³ Pesquisa de Clima Organizacional. Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus* GV. Elaborado por: Setor de planejamento, 2016.

⁴ Seminário Regional Sobre *Campus* Fora da Sede ocorrido na cidade de Governador Valadares/MG em 17 de maio de 2017. Disponível na íntegra em: <https://youtu.be/OkpzcjyuhU4>.

desvinculação *intercampi*, estipula-se como objetivo deste trabalho responder a seguinte questão central: Quais os possíveis impactos de uma desvinculação do *Campus* Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora?

Para um melhor entendimento e delimitação, se faz necessário desenvolver os sentidos intrínsecos da questão. Começando pela expressão “Quais os possíveis impactos”, tem-se que “possíveis” está no mesmo sentido de “prováveis” ou “grande possibilidade de ocorrer”. Parte-se aqui da premissa de que o que é provável é possível, mas nem sempre o que é possível é provável. Essa diferenciação é relevante para o entendimento do foco do trabalho, pois como se trabalhará com a perspectiva futura ou com a projeção de cenários prováveis, diversas possibilidades podem ser especuladas, mas apenas os impactos mais prováveis serão foco de estudo.

Continuando na questão, a palavra “impactos” está no mesmo sentido de “consequências” ou “efeitos”. Efeitos esses que podem ser neutros, positivos ou negativos e, dependendo de sua magnitude, podem significar avanços ou retrocessos, ganhos ou prejuízos, ordem ou caos, ou simplesmente não fazer diferença significativa. A expressão “desvinculação” quer dizer “separação total” ou “desmembramento completo”, ou seja, a UFJF não terá mais influência sobre os assuntos do *Campus* GV (e vice-versa), e este último responderá única e exclusivamente ao governo federal, seus ministérios e secretarias. Cabe aqui ressaltar que o projeto de lei mencionado aponta para a autorização da criação da Universidade Federal de Governador Valadares (UFGV), o que na prática significa a desvinculação total e a transformação do *Campus* em uma nova autarquia federal.

Salienta-se que, para obter o *status* de universidade federal, uma série de pré-requisitos devem ser cumpridos além da aprovação pelo legislativo e executivo de lei específica. Entretanto, não será objetivo deste trabalho analisar as formas de tornar possível a desvinculação ou quais são as etapas para criação de uma universidade em GV. Não que tais tarefas sejam menos relevantes. Apenas, levando-se em consideração um processo razoável e democrático, as formas de efetivação da desvinculação poderia ser etapa posterior à discussão dos impactos do desmembramento.

Para fins de ilustração, pode-se ordenar de forma epitome um possível caminho a ser seguido: 1º) discutir quais os impactos de uma desvinculação; 2º) decidida pela desvinculação, estudar os meios de efetivá-la; 3º) planejar a transição; 4º) executar. Para cada uma dessas etapas poderão ser realizados estudos que visem dar sustentação adequada ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, a delimitação deste estudo se faz necessária a fim de que o

trabalho desenvolvido possa fornecer maiores subsídios para uma futura formação de opinião ou uma possível ação institucional.

Além do objetivo geral proposto, revelado na questão central formulada, busca-se alcançar também os seguintes objetivos específicos:

- Fornecer bases para formação de opinião e tomada de decisão da comunidade acadêmica;
- Identificar quais as possíveis vantagens e desvantagens da (des)centralização do poder;
- Identificar ações que possam favorecer uma condução do processo de mudança organizacional bem-sucedida.
- Sugerir ações para amenizar os efeitos negativos da separação caso ela ocorra;

Como salientado, prever cenários pode ser uma árdua tarefa. As diversas variáveis podem proporcionar diversas possibilidades. Todavia, pode-se considerar como fundamental o estudo sistemático do tema proposto, haja vista as inúmeras consequências significativas que a desvinculação pode trazer na vida das pessoas e da sociedade.

Trata-se, até onde foi possível pesquisar, do primeiro estudo acadêmico dessa natureza. A vivência profissional do pesquisador demonstra que muitas decisões passam nas câmaras de deliberação sem sequer um estudo prévio de impactos ou uma análise de cenários, ou, sendo tautológico, “sem planejamento”.

Busca-se também um objetivo propositivo, seguindo o modelo de dissertação adotado no mestrado, que tem caráter profissional e prevê a elaboração de um plano de intervenção. Para isso, propõe-se ações que visam amenizar os impactos negativos que podem surgir com a desvinculação. Essa proposição pode se mostrar útil à medida que poderá servir de subsídio para a tomada de decisão sobre a separação e para a elaboração de estratégias, caso a desvinculação seja aprovada, objetivando que a transição cause menos prejuízos possível.

Além disso, supõe-se que o trabalho possa ser aproveitado em estudos futuros sobre estrutura universitária *multicampi*, desconcentração organizacional, mudança organizacional, descentralização de poder, análise de cenários, planejamento estratégico, otimização de processos, dentre outros. Apesar de se tratar de um estudo de caso, as conclusões a que se chegar poderão servir de base, com as devidas adaptações, a situações similares vivenciadas por outras instituições.

Tendo em vista a amplitude de assuntos que o trabalho pode alcançar, faz-se necessário delimitar seu foco. Dessa forma, voltando à questão central, a pergunta que sucede a ação de análise de impactos é: para quem? Ao analisar os principais agentes de interlocução com a universidade ou os principais beneficiados/afetados, chega-se a tríade poder público, sociedade

e comunidade acadêmica. Para cada um desses agentes, os impactos podem ser diferentes, sendo até mesmo colidentes. Por exemplo, gerar economia de recursos para o governo pode representar mais trabalho para os servidores da universidade. Não obstante, a gama de impactos para cada um dos agentes pode, por si só, gerar um trabalho em separado.

Dessa forma, o trabalho discorre sobre impactos para todos os agentes, mas a análise desses impactos é realizada mais especificamente para a comunidade acadêmica (alunos, docentes, técnicos), sendo esta a principal usuária/beneficiária, para quem os danos ou melhorias poderão ter maior influência.

Para visualização dos possíveis impactos para o governo, analisa-se as políticas públicas ligadas às universidades federais, especialmente aquelas que possuem ligação direta com universidades *multicampi*. Foram analisados, por exemplo, os Programas de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras e os de Expansão e interiorização do ensino superior. Essas análises buscam vislumbrar os motivos que levam o governo a criar um *Campus* avançado em detrimento de uma nova universidade.

Adota-se neste trabalho o pressuposto de que a universidade possui o papel de promover ensino, pesquisa e extensão, impactando a comunidade local na qual se insere. Esse impacto, depende, em grande parte, da política e dos objetivos institucionais que são definidos, em regra, pela maioria da comunidade acadêmica. Desta maneira, pretende-se também explorar os possíveis impactos que uma desvinculação poderá gerar na comunidade local de Governador Valadares/MG.

Por fim, os impactos para a comunidade acadêmica da UFJF e, em específico, do *Campus* GV, são objeto principal de análise e proposições. Comunidade essa que no presente trabalho é composta por docentes, discentes, técnicos administrativos em educação (TAEs) e terceirizados. A análise de impactos nessa comunidade considera sua relação *intercampi*, sua organização administrativa (gestão, processos, estrutura) e acadêmica (ensino, pesquisa e extensão).

A delimitação temporal se faz necessária, tendo em vista a relevância de um maior aprofundamento para o período de tempo delimitado. Dessa forma, a análise se limitará ao curto e médio prazo, sendo que como a proposta é trabalhar com cenários possíveis, trabalhar com o longo prazo pode ser mais impreciso e, portanto, não é o foco da pesquisa.

Os impactos analisados apresentam naturezas diversas, levando em consideração as características da instituição pesquisada, sendo possível categorizá-los como econômicos, administrativos, acadêmicos ou político-sociais. Entretanto, somente aqueles relacionados com a estrutura organizacional *multicampi* foram analisados. Ou seja, problemas/impactos pontuais

que não possuem relação direta com a estrutura de funcionamento, como por exemplo, dificuldade de ingresso na universidade pública ou legislação atual, não compuseram o *roll* de análises. Essa opção se deu tendo em vista que suas causas estão ligadas a problemas macrossociais e políticos e não com a estrutura organizacional das universidades (pelo menos diretamente). Por exemplo, independente da forma que se estruture as universidades, a legislação permanecerá a mesma, portanto, não restam motivos para sua análise.

Podem ser exemplificados alguns problemas que possuem relação direta com a estrutura organizacional e que podem ser automaticamente influenciados ao modificá-la: dificuldade de trânsito entre os *campi*; morosidade nos processos; estrutura inchada e complexa com excesso de hierarquia; cargos de direção (CDs) ou funções gratificadas (FGs) mal distribuídas; sobrecarga ou ociosidade em alguns setores; desvio de função ou subutilização de servidores; dificuldade de planejar os objetivos institucionais devido às diferenças culturais, econômicas e sociais de cada município; dificuldade na distribuição equânime e democrática do orçamento.

Não menos importante, as opiniões e anseios dos servidores também são alvo de estudos neste trabalho. Pretendeu-se ouvir a opinião dos servidores desses dois *campi*, tanto a fim de conceber dados novos sobre impactos antes não imaginados, quanto a perceber qual a opinião dos respondentes a respeito da desvinculação.

Ressalta-se que a opinião dos estudantes também é importante, mas que, para fins de delimitação, não foi trabalhada, visto que o universo dos discentes é grande e tendo em vista a limitação de tempo para a conclusão da dissertação.

Vale ressaltar que o pesquisador procura manter uma visão imparcial do tema proposto, a despeito de já ter ocupado diversos cargos de chefia e participado dos processos mais importante ocorridos desde o início da criação do *campus* GV. Busca utilizar essa experiência para enriquecer o trabalho, utilizando, quando pertinentes, fatos empíricos, *se e somente se* comprovados.

Esta dissertação, que apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada, está organizada como a seguir descrito. Inicialmente, após a introdução do tema, apresenta-se um referencial teórico que possui relação com estrutura universitária *multicampi*, centralização/descentralização, desconcentração organizacional, e mudança organizacional. A seguir, apresenta-se a metodologia e a pesquisa de campo buscando analisar instituições *multicampi* que se assemelham à UFJF e principalmente analisando aquelas que trilham o caminho da desvinculação. Não menos importante foi ouvir a gestão dos dois *campi* e a comunidade acadêmica do *Campus* GV. De posse dos dados, foram realizadas análises à luz do

referencial teórico apresentado e da pesquisa de campo a fim de apresentar a resposta ao problema de pesquisa. A partir das previsões apresentadas, formula-se propostas de atuação frente aquelas que se mostram negativas de acordo com os princípios constitucionais da finalidade⁵ e eficiência⁶ e os objetivos institucionais.

Para isso, o próximo capítulo é dedicado a apresentação do referencial teórico que fundamenta e serve de sustentação para o presente trabalho. Apresenta-se também a pesquisa realizada que pretendeu colher dados para complementação e fundamentação das análises e propostas, assim como os resultados da pesquisa, objetivando responder à pergunta central.

⁵ A ação da Administração Pública deve estar voltada para o interesse público, entendido este como o que se refere a toda a sociedade, a comunidade tomada em sua inteireza.

⁶ Economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional são valores encarecidos pelo referido princípio.

2. POSSÍVEIS IMPACTOS DA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE A PARTIR DA VISÃO DE AGENTES ENVOLVIDOS NO PROCESSO

No capítulo anterior foi feita uma introdução ao tema, assim como a apresentação do problema de pesquisa, seus objetivos, geral e específicos, a justificativa para o estudo aprofundado e quais contribuições são esperadas.

O presente capítulo está dividido em quatro seções. Na primeira, buscou-se apresentar elementos da estrutura universitária *muticampi*, as políticas públicas impulsionadoras deste fenômeno no Brasil e como essa estrutura pode estar influenciando as atividades da UFJF e em específico do *Campus* GV. Pretendeu-se demonstrar os motivos e justificativas para uma universidade tradicional se tornar uma universidade *multicampi*, quais as vantagens desse modelo e como a UFJF GV, na busca por uma melhoria de sua realidade, está admitindo a discussão de um processo de desvinculação.

A segunda seção busca resgatar estudos sobre o tema que podem contribuir para a solução do problema de pesquisa. Foram escolhidas duas grandes áreas de estudo que possuem relação direta com o tema, além de possuírem uma relação complementar entre si: a descentralização de poder e o processo de mudança organizacional. A partir do estudo dessas áreas, foi possível extrair elementos que suprem em parte o problema de pesquisa de forma geral. Entretanto, para suprir o problema de forma mais específica foi necessária uma pesquisa de campo a fim de ampliar a visão limitada do pesquisador no que tange a realidade da UFJF enquanto instituição *muticampi* e em específico as instituições que sofreram a desvinculação organizacional.

Para isso, na terceira seção é apresentado como a pesquisa foi realizada, bem como os instrumentos de coleta de dados utilizados e seus aspectos metodológicos. Na quarta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos, visando responder à questão central do trabalho.

2.1. A universidade pública *multicampi*

Já incorporada ao vernáculo português, a palavra “*Campus*” tem origem latina, apesar de ter sido importada dos textos de língua inglesa (FAULSTICH, 2012). Segundo o dicionário Michaelis (1998), significa conjunto de espaços abertos e de edifícios de uma universidade que, em alguns casos, incluem alojamentos para estudantes. Na pesquisa etimológica de Fialho (2005), “*Campus*” (e seu sentido original “campo”) está ligada à agricultura e, remetendo à estrutura universitária pode representar o local que em que vai se semear o saber.

Para o professor Cristovam Buarque:

O conceito de *câmpus* surge com um sentido acadêmico: *o locus* da produção intelectual. Com o tempo, a palavra perdeu este significado para a ideia de localização geográfica onde se situam os prédios da atividade universitária. A partir dos anos 60, no Brasil, ele ganha também o significado de distanciamento em relação aos centros urbanos onde circula a população em geral (BUARQUE, 1994, p. 172).

A palavra é tratada como estrangeirismo e por isso alguns dicionários como o Houaiss (2007) a colocam em itálico. Já a palavra “*campi*” corresponde ao plural em latim de “*Campus*” e também é considerada de acordo aos cânones da gramática moderna (FAULSTICH, 2012). Na língua portuguesa, apesar de divergências, é admitido o uso do plural “*câmpus*” para ser referir a mais de um “*Campus*”, entretanto, seu uso foi desaconselhado em 2015 pelo Ministério da Educação⁷ (MEC). Já a palavra “*multicampi*”, partindo de um enfoque etimológico, o prefixo “*multi*” (do latim *multus, a, um*) significa “muitos, numeroso” (FERREIRA, 1986) sendo que sua aglutinação com a palavra *campi* remete a ideia de “vários *campi*” ou “mais de um *Campus*”.

Apesar da definição etimológica ser bem conhecida e aceita, a expressão (ou status) “universidade *multicampi*” não é. Não há um consenso de definição entre os autores, pode ser interpretada de maneira simplista, onde os únicos “pré-requisitos” seriam possuir estruturas fisicamente separadas geograficamente. Bampi e Diel (2013) citam o conceito de Jin e Wang (2010), que uma universidade *multicampi* é basicamente o de uma instituição que, sendo uma única pessoa jurídica, mantém mais de dois *campi* separados, o que pode se aplicar a hospitais, clínicas, institutos de ensino e outras.

Fialho (2005) considera a noção de “universidade *multicampi*” como um termo em vias de construção, não sendo, portanto, um conceito acabado. Segundo Bampi e Diel (2013) a estrutura *multicampi* implica diversos fatores além do número de *campi* existente: ter certa distância entre si, oferecer diversos cursos, ter certo grau de integração, ter administração descentralizada, ter uma *práxis* característica e uma organização orientada para maximizar os resultados possíveis desse modelo.

Por não ser de fácil definição, não estando claramente estabelecida nos preceitos legislativos brasileiros, ou por motivos desconhecidos, algumas universidades não utilizam oficialmente a expressão *multicampi* ou não se definem como, mesmo tendo *Campus* espalhados por outros territórios. Observa-se isso a partir de informações de apresentação das universidades em seus *sites* oficiais:

⁷ através do ofício circular nº 72/2015/SETEC/MEC.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, [...] possui campi em mais quatro municípios: Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau. (UFSC, 2017).

Considerada pelos sistemas de avaliação do ensino superior no Brasil uma das melhores universidades do país, a UFMG [...] possui quatro campi: o *Campus* Pampulha, o *Campus* Saúde, o *Campus* regional em Montes Claros; o *Campus* cultural da UFMG em Tiradentes. (UFMG, 2017).

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma universidade pública, sediada em Juiz de Fora (MG), com um *Campus* avançado em Governador Valadares (MG). (UFJF, 2017).

Já para outras universidades, a nomenclatura *multicampi* é utilizada inclusive para se diferenciarem (e/ou se posicionarem) como é o caso da Universidade Estadual do Amazonas (UEA). De acordo com seu site, a UEA se considera “a maior universidade *multicampi* do Brasil” (UEA, 2017).

Em sua estrutura estão cinco Unidades Acadêmicas na capital (Escolas Superiores); seis Centros de Estudos Superiores e 12 Núcleos de Ensino Superior no interior do estado. A UEA possui 16 anos de existência (UEA, 2017).

Ainda segundo seu site, a UEA tem presença em 58 dos 62 municípios do maior estado brasileiro, alguns de seus “centros de estudos” ou “unidades”, ficam a milhares de quilômetros de distância da sede. Como por exemplo, a Unidade de Guajará, que possui apenas um único curso, o de licenciatura em pedagogia e dista mais de 1400 quilômetros da reitoria.

Os deslocamentos na região demandam longas horas e até dias de barco para se chegar aos municípios mais remotos. As provas de vestibular da UEA chegam a pequenas cidades de canoa, muitas vezes embaixo de forte chuva. (JORNAL DA CIÊNCIA, 2015).

O modelo de Universidade *multicampi* segundo Cristofolini (1998), surgiu nos Estados Unidos em 1945 e no Brasil esse modelo teve a primeira experiência em 1976 com a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) sendo inspirada nos modelos estadunidenses.

A partir de sua federalização em 1960, a UFPB desenvolveu uma crescente estrutura *multicampi*, distinguindo-se, nesse aspecto, das demais universidades federais do sistema de ensino superior do país que, em geral, têm suas atividades concentradas num só espaço urbano. Essa singularidade expressou-se por sua atuação em sete *campi* implantados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras (UFPB, 2017).

Cabe ressaltar que no início de 2002, a UFPB passou pelo desmembramento de quatro, dos seus sete *campi*.

A Lei nº. 10.419 de 9 de abril de 2002 criou, por desmembramento da UFPB, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), com sede em Campina Grande. A partir de então, a UFPB ficou composta legalmente pelos *campi* de João Pessoa (capital), Areia e Bananeiras, passando os demais *campi* (Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa) a serem incorporados pela UFCG (UFPB, 2017).

O modelo ou “fenômeno *multicampi*” (Fialho, 2005) pode apresentar diversos benefícios. Dentre eles, talvez o principal seja a tentativa de se evitar gastos duplos para o mesmo fim conforme preconizou o art. 11 da lei 5.540 de 28 de novembro de 1968, o que pode representar a promoção de economia de escala⁸. Infere-se também como vantagem o fato do *Campus* poder contar com o *Know-how* e assessoria do *Campus* sede para sua gestão e suporte operacional. Porém, Fialho (2005) aponta desvantagens nesse modelo:

A dispersão geográfica de unidades institucionais cria dificuldades de natureza administrativa e de gestão acadêmica. Emergem problemas referentes à construção de uma identidade orgânica da instituição, com reflexos negativos no seu desempenho (FIALHO, 2005, p. 13).

Além disso, Fialho (2005) destaca que as IES *multicampi* nem sempre são contempladas nas políticas governamentais, mesmo que as universidades dessa natureza comportem uma relação profícua com seu contexto regional.

Para melhor compreensão do fenômeno *multicampi*, se faz necessário compreender a origem da universidade pública no Brasil, seus pré-requisitos para o credenciamento e algumas de suas características que as habilitaram a serem utilizadas como impulsionadoras de políticas públicas no país. Após essa exposição, apresenta-se uma dessas políticas, denominada política de interiorização do ensino superior público no país, na qual a estrutura *multicampi* foi amplamente utilizada para sua concretização.

2.2. A universidade pública no Brasil

O modelo de *Campus* universitário no Brasil, da forma tradicional (modelo tipo cidade universitária ou único *Campus*), teve origem com a adoção das diretrizes implantadas no período da reforma de 1968 (Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968) e influenciado pelo modelo norte-americano (SOUSA, 2015). Várias unidades acadêmicas ou faculdades que se encontravam dispersas pelo perímetro urbano começaram a convergir para um único local.

⁸ A economia de escala ocorre quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos. No sentido do texto, faz referência à relação aumento de estrutura com diminuição do custo médio.

Como exemplo tem-se a Universidade Federal de Juiz de Fora que em 1969 convergiu para uma única sede, que popularmente convencionou-se chamar de “cidade universitária”.

Para que uma instituição de ensino adquira o *status* de universidade, deve possuir determinados pré-requisitos que se tornaram mais rígidos em 2016 com a RESOLUÇÃO Nº 3, do Conselho Nacional de Educação (CNE):

Art. 3º São condições prévias indispensáveis para o requerimento de credenciamento como universidade:

I - um terço do corpo docente, com titulação de mestrado ou doutorado, [...]

II - um terço do corpo docente em regime de tempo integral, [...]

III - Conceito Institucional (CI) igual ou superior a 4 (quatro) na última Avaliação Institucional Externa do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES);

IV - Índice Geral de Cursos (IGC) igual ou superior a 4 (quatro) na última divulgação oficial do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP);

V - oferta regular de, no mínimo, 60% (sessenta por cento) dos cursos de graduação reconhecidos ou em processo de reconhecimento devidamente protocolado, no prazo regular;

VI - oferta regular de, pelo menos, 4 (quatro) cursos de mestrado e 2 (dois) de doutorado, reconhecidos pelo Ministério da Educação (MEC);

VII - compatibilidade do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Estatuto com a categoria de universidade;

VIII - não ter sofrido, nos últimos 5 (cinco) anos, relativamente à própria instituição ou a qualquer de seus cursos, as penalidades de que trata o § 1º do art. 46 da Lei nº 9.394/1996, regulamentado pelo art. 52 do Decreto nº 5.773/2006 (BRASIL, 2016).

As universidades federais no Brasil possuem *status* de autarquias públicas em regime especial - devido sua natureza autônoma - de direito público ou fundações autárquicas e só podem ser criadas através de lei específica. Como todo órgão público, são regidas por diversos princípios.

Art. 37 - XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia [...]

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 1988).

Seus servidores são regidos pela lei nº 8.112/90, que regula o serviço público federal e determina que os profissionais da carreira docente e TAE somente podem ser considerados servidores públicos mediante processo seletivo composto por provas ou provas e títulos⁹.

Os servidores públicos das universidades da federação, por convenção são divididos em duas grandes classes. A classe dos Docentes e a classe dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Uma característica dessas carreiras está no fato de que, por serem

⁹ Art. 10 da lei 8112 (BRASIL, 1990).

padronizadas (as funções são unificadas para todas universidades federais) e pela lei abrir a possibilidade de transferência ou vacância, - que no serviço público assume outros nomes dependendo da especificidade - rotineiramente ocorrem “transferências” de servidores entre os *campi* e até pelos institutos federais no caso dos TAEs.

Tais características muitas vezes não expressam os aspectos intrínsecos do papel que a universidade possui como indutora de transformação social. Sua formatação criticamente fechada em si mesma, pode passar a imagem de uma mera “escola” de formação de profissionais para o mercado de trabalho, o que na realidade não passa de uma visão limitada da realidade da universidade pública. Para o professor Cristovam Buarque, a universidade tem um papel mais amplo:

Cabe à universidade ajudar na definição de uma nova modernidade que assegure o funcionamento democrático da sociedade, eliminando o *apartheid* social, construindo uma economia eficiente – com abertura em relação ao exterior, descentralizada – e respeitando a ecologia. Uma modernidade ética, enfim, no sentido de ser definida por seus objetivos e não pelos meios que utiliza (BUARQUE, 1994, p. 94).

É possível, então, acreditar que é por esse vislumbre que as universidades, apesar que tenham tido autonomia para recusar, aceitaram o desafio de serem impulsionadoras das políticas de expansão e interiorização do ensino superior público no país, as quais serão tratadas a seguir.

2.3. A política de interiorização do ensino superior no Brasil

Para Souza (2015), a política de interiorização do ensino superior tem seus primeiros registros no final da década de 1960, e a prática de extensão, somente na década de 80, enquanto prática efetiva de desconcentração das atividades universitárias.

É nesse período que é cunhada a expressão *Campus* avançado, onde a universidade desenvolvera práticas de extensão em locais geograficamente distantes de seus locais de estudos. O primeiro projeto de extensão no qual utilizou-se da nomenclatura “*Campus* avançado” foi o Projeto Rondon¹⁰.

Mas foi a partir de 2003, que o modelo *multicampi* teve um crescimento considerável, contrapondo a perspectiva de concentração de unidades acadêmicas em um mesmo local. Dentre os anos de 2003 e 2012, impulsionado pelo Programa de Apoio a Planos de

¹⁰ Levada a ideia pelo grupo participante às suas respectivas universidades, foi imediatamente aceita pelos universitários e, no dia 11 de julho de 1967, um grupo de 30 alunos e um professor partiu para Rondônia, a fim de realizar trabalhos junto àquelas comunidades. O grupo foi apoiado pelo Ministério do Interior, que lhe cedeu, para os deslocamentos, uma aeronave C-47 PPFNE. No Território de Rondônia o grupo foi hospedado pelo 5.º BEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 1980).

Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) o governo inicia uma grande expansão e interiorização do ensino público superior no país (Brasil, 2007). Sua principal bandeira era ampliar o acesso e a permanência, com qualidade, do estudante no ensino superior.

Para a interiorização do ensino no país, a ferramenta ou modelo de expansão mais utilizado foi a estrutura *multicampi*, na qual o governo oferecia às universidades a “oportunidade” de expandir suas fronteiras para outras cidades, sendo que elas deveriam planejar, criar, implementar e administrar os novos *campi* por si só.

De 2003 a 2010, houve um salto de 45 para 59 universidades federais, o que representa a ampliação de 31%; e de 148 câmpus para 274 câmpus/unidades, crescimento de 85%. A interiorização também proporcionou uma expansão no país quando se elevou o número de municípios atendidos por universidades federais de 114 para 272, com um crescimento de 138%. Ainda no âmbito da integração e do desenvolvimento regional, destacam-se a criação de 47 novos câmpus no período entre 2011 e 2014 e os processos em tramitação no Congresso Nacional dos projetos de lei que criam outras quatro universidades (MEC, UNE, *et al.*, 2012).

Ressalta-se que o governo não estipulou diretrizes ou procedimentos para estabelecimento de planos de implantação e gestão desses novos *campi*, confiando às universidades essa responsabilidade. Dessa forma, alguns *campi* foram criados como mini cópias da estrutura administrativa organizacional de sua respectiva sede, onde gerências ou divisões eram equivalentes a mini pró-reitorias e gestores máximos desses *campi* possuíam funções semelhantes, apesar de reduzidas, as de um reitor.

A partir desse cenário apresentado é possível constatar que as universidades públicas federais brasileiras são instituições complexas e de funcionamento *sui generis*, utilizadas frequentemente como impulsionadoras de políticas públicas. Em relação a sua estrutura, mudanças significativas ocorreram ao longo dos anos, provocadas por mudanças na legislação e pelas políticas de expansão do ensino superior público nas quais o fenômeno *multicampi* foi amplamente utilizado para sua efetivação.

Recentemente, é possível perceber um movimento separatista – ou de desvinculação da estrutura *multicampi* – crescente partindo das próprias universidades, do qual a UFJF se mostra partícipe, ainda que de forma incipiente. No intuito de se aprofundar no tema “separação” há de se abordar a (des)centralização de poder nas organizações.

2.4. Os conceitos de centralização e descentralização do poder na organização

Quando se fala em separação ou desvinculação logo vem à mente a ideia de transformar algo único em duas ou mais partes, uma quebra, um afastamento, uma divisão. O estudo da

descentralização, em suma, verifica os efeitos dessa ocorrência. Para tanto, quando se fala de desvinculação/separação de uma universidade, se trata, em *lato sensu*, de descentralização, à medida que a descentralização também aborda transformação de algo e partes, divisão, compartilhamento.

Primeiramente, cabe definir o que é descentralização. Por ser um campo amplo de estudo, ela pode vir ter vários significados trazendo certa confusão à sua definição. Segundo Guimarães (2002), a descentralização está presente em vários campos disciplinares e para cada campo há uma definição particular.

No campo das ciências políticas é tratada como mecanismo democrático, que permite a autonomia política dos níveis locais e regionais, com vistas ao aprofundamento da democratização. No campo das ciências econômicas, ela é vista como transferência de responsabilidades das atividades econômicas públicas para o setor privado. No campo da sociologia, a descentralização é tida como um mecanismo para a autorização (“*empowerment*”) da sociedade civil, com o objetivo de incrementar a cidadania. Por fim, no campo da Administração Pública, ela constitui uma política para se diluir o poder decisório e administrativo dentro das agências públicas centrais, através da desconcentração, ou seja, da transferência de responsabilidade administrativa sobre os serviços básicos públicos do nível nacional para os governos regional e local (PENFOLD-BECERRA, 1998 *apud* GUINMARÃES, 2002, p.2).

Ao recorrer ao campo da estrutura organizacional, a academia, na área de administração, tem como uma das principais referências o autor canadense Henry Mintzberg, o qual busca conceituar e apontar as vantagens e desvantagens da descentralização no mundo organizacional. Para este autor, “os termos centralização e descentralização representam, provavelmente, o tópico mais confuso da administração e sendo usados de modo tão diferentes quase deixaram de ter qualquer significado útil” (MINTZBERG, 2008, p. 112).

Diversas aberturas conceituais podem aparecer corroborando essa confusão de significados que as expressões deixam. Mintzberg (2008) aponta algumas dessas aberturas: Estruturas fisicamente dispersas, com certo grau de autonomia, mas muitas decisões devem ter o aval do dirigente máximo é centralizada ou descentralizada? Organizações que possuem processos muito padronizados e com regras e procedimentos muito controlados e ao mesmo tempo possuem a figura de gerentes e coordenadores que em tese possuem liberdade de decisão e delegação, é centralizada ou descentralizada? Estruturas onde o poder está disperso em um grande número de pessoas, mas o medo de desagradar o chefe, que pode demiti-las, faz com que essas pessoas considerem os desejos do superior, há de fato descentralização? Outras em que a chefia centraliza em si as decisões sobre Recursos Humanos e Finanças, mas deixam seus

gerentes decidirem sobre a área de Marketing por exemplo, e tem-se, portanto, centralização e descentralização coexistindo, como categoriza-la?

O autor aborda os termos no sentido do **poder** de tomadas de decisão dentro da organização, e simplifica a definição no seguinte sentido: “quando todo o poder para tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização – afinal, nas mãos de uma pessoa -, sugerimos uma estrutura centralizada. Na extensão em que o poder está disperso entre muitas pessoas, sugerimos a estrutura descentralizada” (MINTZBERG, 2008, p. 112).

O autor ainda afirma que “a centralização e a descentralização não devem ser tratadas como absolutas, mas, ao contrário, como os extremos de um *continuum*” (p. 116). Por essa definição pode-se imaginar uma faixa de gradação como a da Figura 2, onde nos extremos estão a centralização e a descentralização absoluta, e a organização irá se inserir em determinado ponto dessa faixa, dependendo de quanto o poder se centraliza em apenas uma pessoa.

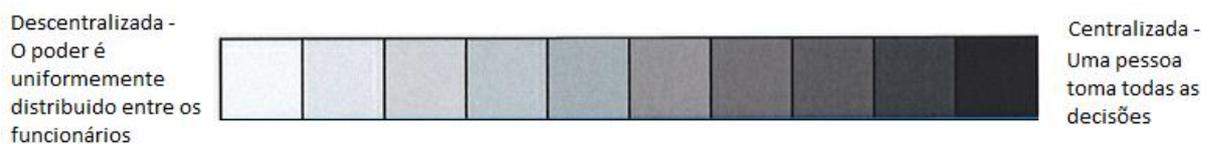


Figura 2: O poder como determinante do grau de centralização de uma organização.
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir dessa visão, não é mais possível categorizar as organizações utilizando unicamente o binômio centralizada x descentralizada e sim de acordo com o grau de retenção ou de distribuição do poder de tomada de decisão. Para isso, utilizam-se advérbios de intensidade como muito, pouco, menos, mais ou escalas numéricas de magnitude. A principal vantagem dessa proposição é que considera a complexidade e o caráter orgânico das organizações, se distanciando dos perigos da categorização binominal.

Portanto, para este estudo, foi adotada a definição de Mintzberg sobre a categorização de uma organização de acordo com quanto poder está concentrado nas mãos de uma, ou várias pessoas, ou seja, em relação unicamente ao grau de distribuição ou retenção de poder.

Faz-se necessário compreender que o poder se relaciona diretamente com processo de tomada de decisão. Tal processo é mais complexo na prática do que pode parecer, à medida que pode estar composto de influências externas e sub tomadas de decisões. Até mesmo quando uma única pessoa toma certa decisão, essa pode ser fortemente descentralizada. Essa premissa vem da descrição do processo de tomada de decisão de Paterson (1969, *apud* Mintzberg 2008). Nessa concepção, o processo decisório possui várias etapas, mostradas na Figura 3.

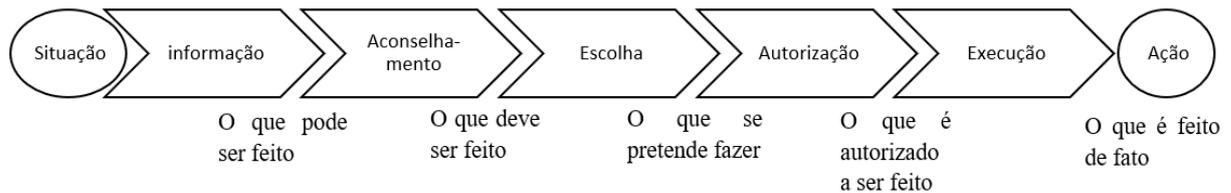


Figura 3: *Continuum* do controle sobre o processo de decisão.
 Fonte: Paterson, 1969, p.150 *apud* Mintzberg, 2008, p.118.

Para cada etapa é possível observar influências externas no processo de tomada de decisão. Quanto maior for essa interferência, mais descentralizado será o processo. A etapa 1 é a coleta de *informações* a ser transferida ao tomador de decisões, a 2 é o processamento dessa informação para apresentar *aconselhamento* ao tomador de decisão sobre o que deve ser feito, a 3 é a *escolha* – isto é, determinar o que se pretende fazer, a 4 é a *autorização* sobre o que se pretende fazer e a 5 é a *execução* do que deve ser feito. O resultante desse processo é a *ação* (PATERSON, 1969 *apud* MINTZBERG, 2008).

Observa-se que se torna possível a manipulação de cada fase do processo de tomada de decisão e conseqüentemente a ação. Os técnicos, assessores, conselheiros, grupos colegiados, cúpulas e burocratas de forma em geral podem influenciar na decisão daquele que oficialmente é delegado para isso, trazendo para si parte, se não todo o poder de decidir, deixando o processo mais descentralizado.

Entender que o processo de tomada de decisão pode sofrer influências externas e, portanto, ser descentralizado, ajuda na compreensão de que o tamanho da estrutura pode ser diretamente proporcional à descentralização da tomada de decisão. Por exemplo, uma estrutura que possui muitas unidades de assessoria pode levar a um poder mais fragmentado. Surge assim a indagação se uma universidade *multicampi* por ter uma estrutura maior que a universidade tradicional, pode conseqüentemente ter o processo de tomada de decisões mais descentralizado?

Ainda no campo das definições, Mintzberg esclarece que a bibliografia traz três tipos de descentralização. A primeira é a **vertical** na qual o poder é repassado de forma hierárquica aos subordinados. Nesse tipo a palavra delegação se torna sinônimo de descentralização vertical. A segunda é a **horizontal**, onde o poder – principalmente o informal – pode fluir para pessoas “de fora” da estrutura de linha¹¹ como analistas de apoio, operadores e unidades de assessoria. E a última definição é utilizada para referir-se à dispersão física dos serviços. O autor refere-se a essa última utilização como “uma forma de confundir o assunto” (p.117) por não ter relação

¹¹ Estrutura de linha ou linear é aquela em que cada trabalhador possui um único superior. Tem formato piramidal e sua origem remonta aos antigos exércitos.

com o poder de tomada de decisão. Dessa forma o ideal, segundo o autor, é utilizar os termos disperso e concentrado e, portanto, para a pesquisa, o termo *descentralização* não será usado para descrever localização física. Para descrever localização física será prioritário falar em concentração e desconcentração organizacional, conforme a seguir abordado.

2.4.1. A concentração e a desconcentração organizacional

Conforme já salientado, as estruturas universitárias existentes no Brasil, por não terem uma *praxi* padronizada entre si podem apresentar níveis de descentralização diversos, podendo ser muito centralizadas ou pouco centralizadas independentemente de serem *multicampi* ou não.

A categorização que foi adotada nesta pesquisa para designar estruturas dispersas geograficamente, como no caso das universidades *multicampi*, é a mesma utilizada por alguns autores como Fialho (2005, págs. 57, 69), Mintzberg (2008, pág. 117): a **concentração** e a **desconcentração**. Quando se tem uma estrutura aglutinada em apenas uma localidade geográfica, pode-se dizer que essa estrutura é concentrada. O oposto, onde a estrutura é dispersada em locais distantes entre si, será chamado, neste estudo, de estrutura desconcentrada¹². Portanto, necessariamente, universidades *multicampi*, por natureza, são desconcentradas.

Este termo aparece também na pesquisa quando são tratadas outras questões como, por exemplo, a interiorização do ensino superior. Quando se cria uma universidade em uma cidade do interior, pode-se falar em desconcentração das capitais da oportunidade de ensino.

Quando um *Campus* fora de sede se torna uma universidade, será aqui considerado que a *sede* **descentralizou** seu poder de tomada de decisão e se **concentrou** em uma única localidade e, o *Campus* que se tornou uma universidade, também se **concentrou** em uma localidade. Essa explicação se faz necessária, pois serão abordadas a seguir as vantagens e desvantagens da descentralização e da centralização. Portanto, as vantagens da descentralização devem ser consideradas neste estudo como as vantagens de se transformar um *Campus* fora de sede em universidade independente.

¹² Para o direito administrativo brasileiro os termos centralização, descentralização, concentração e desconcentração assumem sentido relacionado à distribuição de atividades e não necessariamente à distribuição do poder ou dispersão física. Para Andrade, a centralização ocorre quando o Estado executa suas tarefas por meio dos órgãos e agentes integrantes da Administração direta. A descentralização ocorre quando há uma distribuição externa de atividades administrativas, que passam a ser exercidas por pessoas ou pessoas distintas do Estado e há a presença de controle finalístico. A concentração é quando uma pessoa jurídica não possui divisões em sua estrutura interna, o que de certa forma pode parecer distante da realidade da maioria das organizações. A desconcentração é a distribuição interna de atividades administrativas, de competências, ocorrendo de órgão para órgão da entidade, relacionando-se com o conceito de hierarquia e departamentalização. (ANDRADE, 2010).

Apresentadas as conceituações sobre o tema e admitindo a premissa de que quando um *Campus* fora de sede se desvincula de sua universidade de origem ocorre uma descentralização de poder, é possível explorar a seguir os diversos estudos que tratam das vantagens e desvantagens da (des)centralização do poder nas organizações e em específico nas universidades.

2.5. Vantagens e desvantagens da (des)centralização

Ao se alterar a estrutura de poder de uma organização ou mesmo sua estrutura física, significativos impactos poderão ser observados. Recorrendo-se à literatura, constata-se que, dependendo da reorganização da estrutura, vantagens ou desvantagens competitivas podem ser observadas.

Pode-se compreender que tanto a centralização quanto a descentralização, nos apresentam vantagens e desvantagens, cabendo análise de diferentes pontos, sejam eles geográficos, ou de caráter decisório, o que influencia diretamente na observação que envolve a capacidade de atender mercados mais amplos, bem como a necessidade moral dos colaboradores e administradores de qualquer que seja a organização (BUDANT e BAZZANELLA, 2016, p. 100).

Entretanto, não se observa um consenso sobre qual caminho – centralizar ou descentralizar – a organização deve escolher. As análises que apontam sobre qual modelo seguir partem da premissa que determinados tipos de organização favorecem, ou não, a descentralização. Jussani e Vasconcellos (2000) propõem uma análise para auxiliar a organização na escolha entre centralização e descentralização e a sintetiza no Quadro 1.

Quadro 1- Relação dos fatores que favorecem a descentralização

#	Fatores para decidir entre Centralização e Descentralização	Configuração que favorece a descentralização	Referência Bibliográfica
1	Clareza de objetivos e facilidade de medir resultados	ALTA	Maximiano (2004)/ Johnson e Leenders (2001) / Gaj (2002)
2	Potencialidade de intercâmbio de recursos humanos e materiais entre as unidades	BAIXA	Stoner (1999)
3	Grau de interdependência entre atividades das unidades	BAIXA	Vasconcellos (1979)
4	Volume da demanda	ALTA	Vasconcellos(1979) / Sobral <i>et al.</i> (2005)
5	Flutuação da demanda	BAIXA	Vasconcellos(1979) / Sobral <i>et al.</i> (2005)
6	Turbulência do ambiente	ALTA	Robbins & Coulter (1998)/ Stoner (1999)
7	Dispersão geográfica Dificuldade de acesso e de comunicação	ALTA	Robbins & Coulter (1998) / Sobral <i>et al.</i> (2005)
8	Custo da estrutura	BAIXA	Vasconcellos (1979) / Corrêa e Caon (2002)
9	Existência de capacidade gerencial	ALTA	Maximiano (2004)

Fonte: JUSSANI e VASCONCELLOS , 2007, p4.

Assim, na coluna 1 do Quadro 1, os autores listam os fatores que permitem decidir entre centralização e descentralização na estrutura organizacional. Na coluna 2 apresentam a configuração que favorece a descentralização. A configuração será baixa ou alta dependendo de o fator favorecer ou não a descentralização na organização. Na coluna 3 postulam as referências bibliográficas que suporta a afirmação.

Os autores citam como exemplo para melhor entendimento, o quinto fator: “Quando a flutuação da demanda for baixa, o sistema descentralizado será favorecido. Isso porque, quando há flutuação elevada, ocorre um aumento da capacidade ociosa de recursos humanos e materiais. Esse aumento da capacidade ociosa favoreceria o sistema centralizado” (JUSSANI e VASCONCELLOS , 2007). Também de acordo com o Quadro 1, no caso de organizações onde a dispersão geográfica e a dificuldade de acesso e de comunicação são evidentes (fator 7) a descentralização é mais indicada.

Para Formosinho (2005) *apud* Esteves (2009), são vantagens da descentralização: o aumento da adequação da administração na resolução de problemas locais; adaptação do ritmo e do tipo de implementação das normas ao contexto local; economia de custos e de tempo nos circuitos burocráticos; tomada de decisões por quem está em contato com as situações/problemas, existindo uma maior proximidade entre quem toma essas decisões e quem as aplica, permitindo uma melhor avaliação dos resultados. Já para a centralização o autor apresenta vantagens técnicas e políticas entre elas: a garantia da unidade da ação e da

coordenação da atividade administrativa; a uniformização das soluções adaptadas e a impessoalidade na tomada dessas decisões. No entanto, a centralização provoca o “aumento da máquina” atenuado a ineficácia e demora nas tomadas de decisão.

Para Budant e Banzela (2016), a centralização favorece decisões mais assertivas tomadas por pessoas mais capacitadas.

Do ponto de vista da tomada de decisões em uma organização centralizada, as decisões mais importantes são tomadas por pessoas consideradas capazes, geralmente administradores de cúpula. Essa vantagem se mostra importante nas organizações onde há deficiência na capacidade de administradores descentralizados. Isso faz com que se exija um menor número de administradores de alto nível (BUDANT e BAZZANELLA, 2016, p. 98).

Para Jussani e Vasconcelos (2007), as vantagens e desvantagens da descentralização são:

Atendimento mais rápido, atendimento mais adaptado às necessidades da unidade, desenvolvimento de capacitação gerencial, efeitos positivos sobre a motivação. Em contrapartida, as desvantagens da descentralização são: capacidade ociosa de recursos humanos e de equipamentos, dificuldade de padronização, maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares, duplicação de atividades, efeitos negativos sobre a motivação do pessoal. A existência de capacidade ociosa, a duplicação de esforços e a dificuldade de padronização podem resultar em custos maiores (JUSSANI e VASCONCELLOS, 2007, p. 3).

A fim de obter uma ótica ampliada sobre o tema, é possível recorrer ao estudo da (des)centralização do poder nos Estados Nacionais. Neste campo de estudo, são encontrados autores das áreas de ciência política, Estado, governo e administração pública com opiniões distintas – ou ideologias – sobre quais as vantagens da retenção (ou distribuição) do poder.

Apesar de serem áreas de estudo distintas, o estudo das organizações (públicas) pode se relacionar, em alguns aspectos, ao estudo dos Estados Nacionais, à medida que a universidade pública, por diversos ângulos, tem um funcionamento semelhante ao de um Estado Nacional (democrático). Por exemplo, as duas instituições possuem natureza pública, cargo eletivo máximo, a mesma finalidade (interesse público), uma governança com viés democrático, nível de descentralização do poder concebido pela gestão central, dentre outros.

A partir dessas premissas, foram analisadas as principais linhas de pensamento de diversos autores e sintetizadas as ideias de suas obras sobre o tema vantagens e desvantagens da centralização do poder no Quadro 2.

Quadro 2- As vantagens e desvantagens da centralização do poder de acordo com autores das áreas de ciência política e administração pública

Centralização de poder			
Vantagens	Autores	Desvantagens	Autores
Mente mais capacitada tende a tomar as melhores decisões	Bodin (1566) <i>apud</i> Parada (2012); Bossuet (1709) <i>apud</i> Freitas, (1977); Maquiavel (1513) <i>apud</i> Llorca, (2010),	Incapacidade de visualizar os problemas <i>in loco</i>	Beltrão (2002)
Manutenção da ordem / impessoalidade	Bodin (1566) <i>apud</i> Parada (2012), Grotius (1601) <i>apud</i> Petta e Ojeda, (1999), Hobbes (1651) <i>apud</i> Matias-Pereira (2018);	Soluções uniformes para problemas diferentes	Beltrão (2002)
Promoção de segurança / Maior tranquilidade para os entes regionais	Bodin (1566) <i>apud</i> Parada (2012),	Tendência ao despotismo	Lord Acton (1887) <i>apud</i> Barros (2003)
Padronização / eliminação de esforços duplicados	Grotius, 1601 <i>apud</i> Powell 2008; Tocqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)	Morosidade	Beltrão (2002)
Igualdade e democracia	Toqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)		

Fonte: Elaborado pelo autor

A mesma análise foi feita a respeito das vantagens e desvantagens da descentralização e compiladas no Quadro 3.

Quadro 3 - As vantagens e desvantagens da descentralização do poder de acordo com autores das áreas de ciência política e administração pública

Descentralização do poder			
Vantagens	Autores	Desvantagens	Autores
Informação mais próxima do tomador de decisão	Beltrão (2002)	Perda de suporte / Inexperiência	Bodin (1566) <i>apud</i> Parada (2012); Bossuet (1709) <i>apud</i> Freitas, (1977); Maquiavel (1513) <i>apud</i> Matias-Pereira. (2018),
Motivação e inovação	Budant e Bazzanella (2016)	Desordem, anarquia	Bodin (1566) <i>apud</i> Parada (2012)
Resposta mais rápida às condições locais	Beltrão (2002)	Pessoalidade / Clientelismo	Nunes (1996)
Curva de aprendizagem com tempo reduzido	Beltrão (2002); Toqueville (1977) <i>apud</i> Nunes (1996)	Despadronização	Grotius, 1601 <i>apud</i> Powell 2008; Tocqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)
Liberdade	Beltrão (2002); Toqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)	Desigualdade	

Descentralização do poder			
Vantagens	Autores	Desvantagens	Autores
Simplicidade de estrutura e processos	Beltrão (2002); Toqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)	Autocracia	Toqueville (1977) <i>apud</i> Frey (2000)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há de se ressaltar que a maioria dos trabalhos aqui sintetizados não fizeram apologia a um tipo de estrutura ou chegaram a uma conclusão cabal sobre qual, dentre as duas, seria a melhor para todas as organizações. O que é possível concluir é justamente o contrário: Não há uma resposta definitiva sobre como a organização deve estruturar seu sistema de poder indicada para todos os casos.

Os estudos sintetizados nos quadros 1, 2 e 3, além das contribuições de outros autores mencionados nesta seção, podem oferecer respostas sobre qual a estrutura é mais adequada dependendo das características de determinada organização e quais os possíveis impactos que podem ser observados após sua implementação.

Entretanto, no intuito de contribuir com a discussão, se faz necessário discorrer sobre o que pode ocorrer na organização no curto e curtíssimo prazo, em específico na fase da transição e da pré-transição do processo de descentralização. Para isso há de se abordar, a seguir, uma área do estudo das organizações chamada “mudança organizacional”.

2.6. Mudança organizacional

A mudança organizacional se tornou uma realidade das organizações dinâmicas. É axiomático o fato que a sociedade, em seu processo constante de transformação, experimenta frequentemente mudanças, sejam em sua cultura, costumes, hábitos, tecnologias, prioridades, paradigmas. Para as organizações não sucumbirem, é prudente que acompanhem essas mudanças. É condição básica para se dar início a um processo de mudança quando se percebe problemas na instituição, quando os objetivos não estão sendo atingidos satisfatoriamente ou quando se pretende fazer uma antecipação concorrencial. Portanto, “organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências dos consumidores ou de parceiros” (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 32). Mudanças podem acontecer em diversos aspectos da organização, algumas com mais impactos do que outras. Por exemplo, mudança de missão e estratégia, cultura, estrutura, processos, pessoal, tecnologia.

Bilhim (2013) infere que “os processos de mudança podem seguir orientações diversas, com pressupostos teóricos e modelos implícitos diferentes. São possíveis salientar os seguintes: a mudança como um processo de evolução geral; de adaptação; terapêutico; revolucionário; a ser gerido.” (BILHIM, 2013, p. 221)

É presumível que, para uma mudança ser bem-sucedida é necessário um bom planejamento e comprometimento das pessoas na organização. Entretanto, tal participação é apresentada em grande parte da literatura acadêmica e gerencial como sendo dificultosa, principalmente pela chamada “resistência à mudança” na qual se assume a premissa que algumas pessoas podem possuir aversão à alteração do *status quo* e isso pode prejudicar o processo. Sendo assim, teorias para mitigar essa resistência são desenvolvidas tendo como núcleo a preparação, suporte, manipulação e até mesmo coerção explícita das pessoas (KOTTER e SCHLESINGER, 2013) para o sucesso da mudança.

Hernandez e Caldas (2001) convidam os agentes de mudança e aos praticantes a repensar a abordagem que considera a resistência como um problema em si mesmo. Para eles “a resistência pode ser um sinal de que existe uma situação problemática anterior à sua ocorrência e que ela não é o problema” (p.43). Portanto, deve-se concentrar mais na identificação das causas da resistência do que no seu combate. Eles questionam o motivo de, apesar de sabermos tanto a respeito de mudança e temos tantos métodos para gerencia-la, por que mesmo assim a resistência continua sendo uma das principais barreiras à transformação organizacional? Nesse sentido, os autores põe à prova diversos pressupostos generalistas existentes nas “receitas” segundo as quais a resistência é: a) uma circunstância inevitável; b) nociva à organização; c) um comportamento natural dos seres humanos; d) um comportamento exibido exclusivamente por empregados; e) um fenômeno massificado. Os autores apresentam contrapressupostos baseados em diversos autores e estudos empíricos e os sintetizam no Quadro 4.

Quadro 4- Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. • Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. • A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. • A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> • Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência quando ocorre pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> • A resistência à mudança é um fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A resistência é tanto individual quanto coletiva, a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção

Fonte: HERNANDEZ e CALDAS, (2001), p.37.

A partir desses postulados, os autores apresentam um novo modelo, baseado também na Psicologia da Percepção, chamado de Modelo de Resistência Individual à Mudança. O modelo propõe ser uma ferramenta útil para uma análise sobre “as possíveis causas da resistência à mudança que seja centrada no indivíduo” (p.43). Possui sete estágios e procura representar o processo de percepção individual durante a mudança organizacional, desde a exposição ao estímulo até a adoção de um dado comportamento. Em suma, os autores tentaram demonstrar que indivíduos diferentes reagirão de formas distintas aos mesmos estímulos e, portanto, é importante a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e as razões desse comportamento. Tal modelo é esquematizado pela Figura 4.

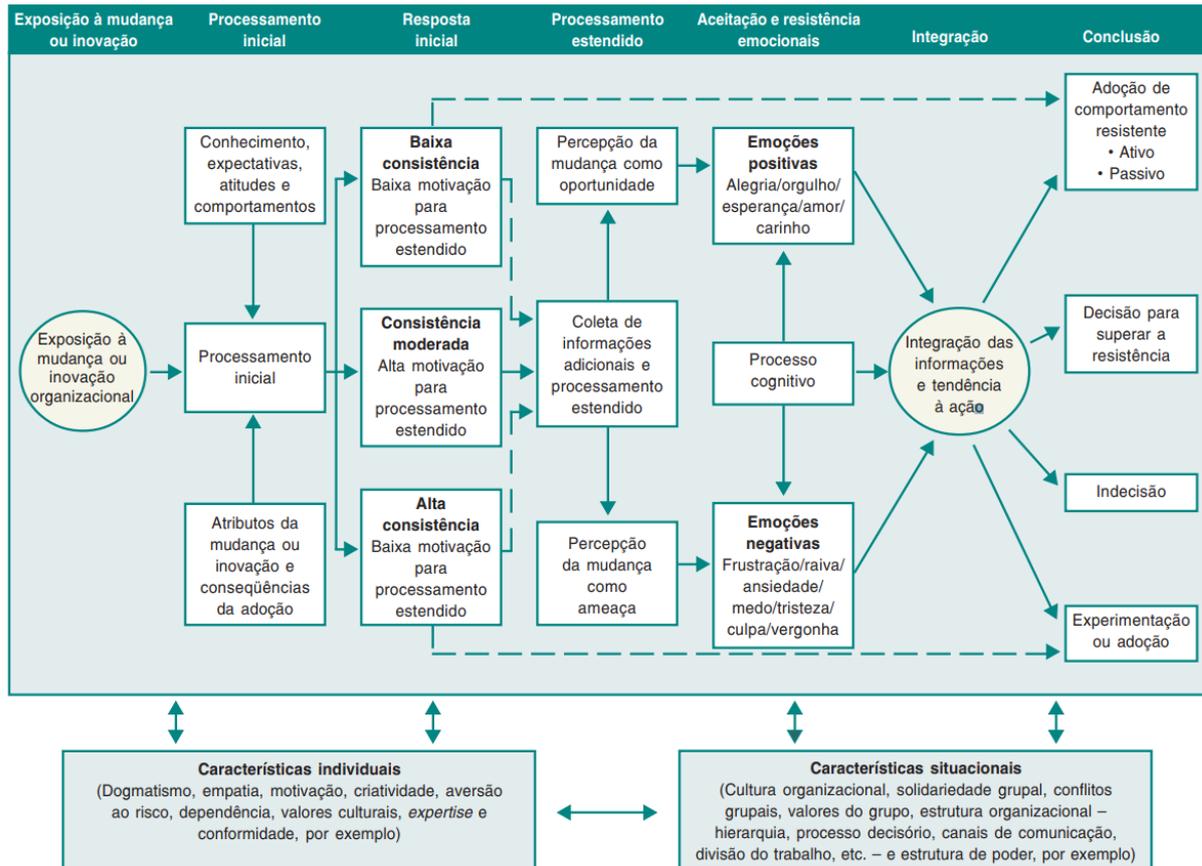


Figura 4 - Modelo de Resistência Individual à Mudança

Fonte: HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.39.

O primeiro estágio (Exposição à mudança ou inovação) é caracterizado pelo contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela. A recepção da novidade será, segundo os autores, recebida de formas distintas pelos indivíduos, mesmo aqueles que compartilham o mesmo ambiente. No segundo estágio (Processamento Inicial) o indivíduo irá comparar os atributos percebidos da mudança com as conseqüências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado. No terceiro estágio (Resposta inicial) o indivíduo apresentará uma aceitação inicial ou uma rejeição inicial, que, por sua vez, pode ter natureza ativa ou passiva. Três são os resultados possíveis desse processo: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência. De forma epítome, é nesse estágio que é percebida a aceitação inicial do indivíduo perante à mudança. Durante o quarto estágio do processo (Processamento Estendido), o indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua dissonância. O quarto é considerado o que possui o ciclo mais longo.

No quinto (Aceitação e Resistência Emocionais), formam-se as emoções, estados mentais que surgem como resultado de comparações conscientes e inconscientes, geralmente

de natureza automática, entre a situação real e a situação almejada. Durante o sexto estágio (6. Integração) do modelo, o indivíduo tentará integrar todas as emoções e respostas cognitivas geradas no estágio anterior. Como resultado desse processo, durante o sétimo estágio (7. Conclusão), o modelo prevê que o indivíduo pode adotar quatro diferentes possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) indecisão; d) adoção (ou teste) da mudança (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

A forma com que a mudança é conduzida é primordial para seu sucesso. Por mais que todos os indícios apontem que a mudança irá gerar uma melhoria significativa, ela poderá não ser aceita se o modo de condução não for adequado. Pode-se citar um exemplo advindo do próprio *Campus GV*. Quando um setor responsável pela logística do protocolo e malote da instituição resolveu trocar a folha de papel por um sistema online - indo ao encontro de políticas de boa governança - essa mudança foi tão criticada pelos docentes, que restou a direção determinar a volta do papel. Ocorre que a mudança foi imposta de um dia para o outro, sem explicação alguma, de forma impositiva, através de um sistema com interface pouco amigável e de certa forma confuso, resultando no fracasso da mudança.

No intuito de conduzir de forma adequada uma mudança, diversos autores propõem formas de implementar uma mudança organizacional com sucesso. Kotter (1995) salienta que não se deve pular as etapas do gerenciamento da mudança e aponta uma estratégia dividida em oito fases para promover uma mudança na organização sintetizadas na Figura 5.

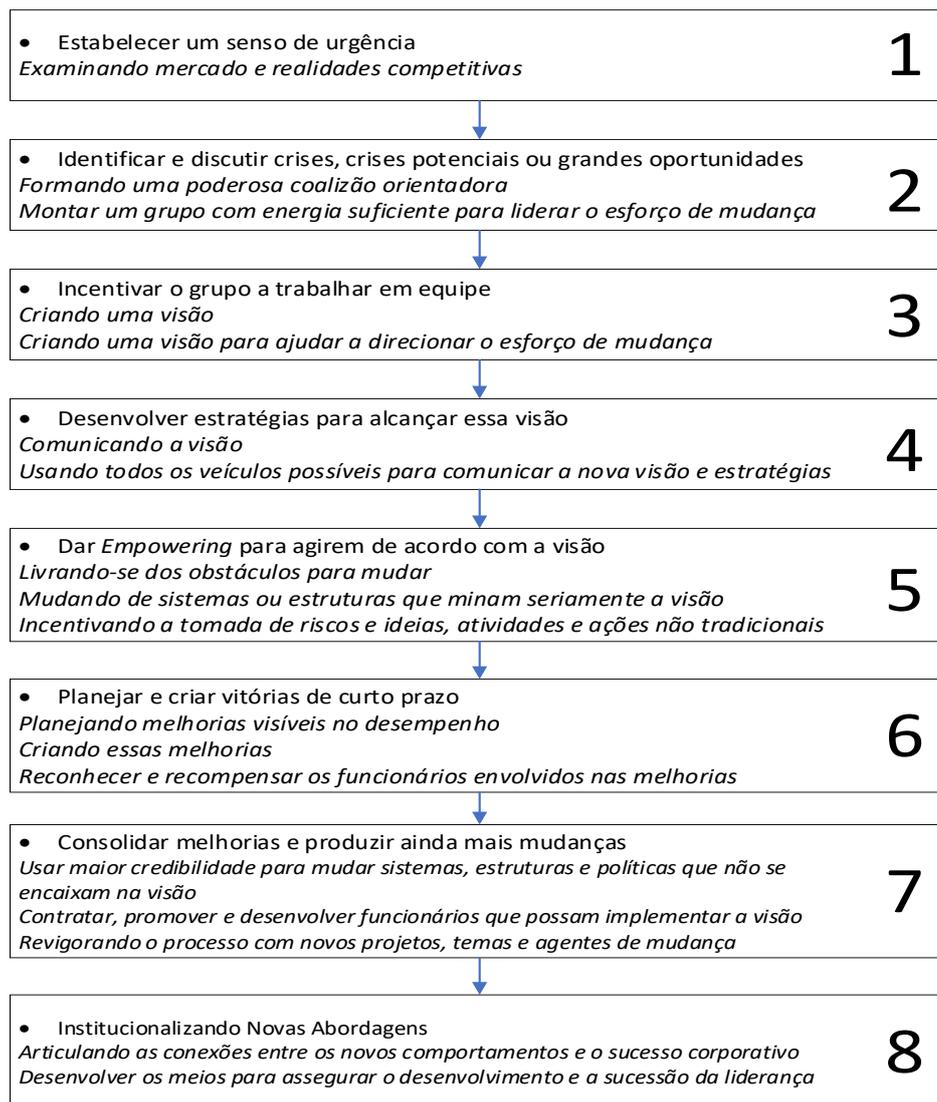


Figura 5- Oito etapas para transformar a organização.
 Fonte: KOTTER, 1995, p.61. Traduzido pelo autor.

Ferreira *et al.* (2016) sugerem medidas que podem ser observadas para o sucesso da implementação da mudança. São elas, “garantir-se que os dirigentes estejam convencidos da importância da mudança e que apoiem as medidas que se pretende adotar”; “angariar a adesão dos funcionários”; “considerar a cultura vigente, mudando-a se for necessário e conveniente”; “manter uma visão de longo prazo”; “gerar alguns benefícios de curto prazo”; “começar sempre pelos aspectos mais simples”; “documentar e divulgar os progressos obtidos”; “promover revisões constantes”. (FERREIRA *et al.*, 2016).

Wood Jr (1992) afirma que diversos autores propõem processos semelhantes estruturados de intervenção organizacional.

Como as semelhanças metodológicas são muito maiores que as diferenças, pode-se dizer que todos os processos adotam a seguinte seqüência lógica: estudo dos fundamentos conceituais, criação do grupo de intervenção, análise

do sistema organizacional, diagnóstico do problema ou formulação dos objetivos, estruturação do plano de ação e implementação (WOOD JR., 1992, p. 80).

Santos (2014) analisou diversos modelos de Gestão de Mudança e concluiu que os autores defendem a existência de basicamente três grandes fases num processo de mudança.

A primeira fase é o diagnóstico, que promove o entendimento de onde a organização está e para onde ela deverá se mover; a segunda são as estratégias e planos, que move a organização para o estado futuro e; por fim, a implementação, que traduz as intenções em esforços de ação e gerencia as questões interpessoais associadas à mudança (SANTOS, 2014, p. 39).

Bilhim (2013) propôs 6 passos para um processo de mudança que partir do topo da hierarquia:

Estimular os trabalhadores e as chefias intermédias para a mudança, através da análise conjunta dos problemas existentes que afetam a organização; desenvolver uma visão partilhada sobre o futuro; incitar o consenso acerca desta nova visão, fomentando a coesão; derramar a revitalização por todos os departamentos, sem pressionar do topo; oficializar a revitalização através de políticas formais, sistemas e estruturas; controlar e ajustar estratégias, em resposta aos problemas do processo de revitalização (BILHIM, 2013, p. 222).

Em suma, observa-se que a mudança, como um processo, estabelece sempre uma alteração do equilíbrio da organização, sendo que, para que ocorra, a organização deve passar de um estado de equilíbrio estacionário para um estado dinâmico e após a mudança outro estado de equilíbrio estacionário se estabelece. Durante o estado dinâmico da mudança, situações turbulentas podem ser percebidas, cabendo uma abordagem gerencial proativa para que essa fase gere a menor quantidade possível de impactos negativos. Por fim o novo estado de equilíbrio da organização deve ser aquele almejado antes da mudança, para que se verifique o sucesso da ação.

Apresentadas as abordagens de diversos autores sobre os temas que possuem relação com a desvinculação de um *Campus* fora de sede, como descentralização do poder e a mudança organizacional, já se torna possível obter referências do que pode ocorrer se a desvinculação de fato acontecer e como poderá ser trabalhada para que menos prejuízos possam ser observados.

No intuito de trazer mais contribuições ao trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo objetivando conceber novas contribuições ou opiniões por quem de fato experimentou a desvinculação ou possuem vivência na estrutura *multicampi* da UFJF.

Nesse sentido, a próxima seção detalha a metodologia norteadora da referida pesquisa de campo. Após esse detalhamento, são apresentados seus resultados, acompanhada de suas análises.

2.7. Metodologia aplicada à Pesquisa

Destaca-se os critérios, diligências e meios que se fizeram necessários para a execução da pesquisa. Assim, nesta seção são apresentados os instrumentos utilizados e os procedimentos metodológicos que foram adotados.

A orientação da pesquisa teve o caráter fundamentalmente qualitativo já que se baseou nas percepções dos sujeitos nela envolvidos. Essa abordagem se fez necessária devido à complexidade do problema proposto que dificilmente seria suprida com dados meramente matemáticos. Segundo Minayo *et al* (2002):

a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, DESLANDES, *et al.*, 2002, p. 21).

Para fins de investigação, foi utilizado o método indutivo, na concepção proposta por Lakatos e Marconi (2000), à medida que foi percorrido um caminho partindo de fatos particulares para os universais. Pretendeu-se analisar o caso em particular do *Campus Governador Valadares da UFJF* e a partir dele, estipulou-se análises gerais e propostas de ação a partir do referencial teórico que visaram estabelecer fatos universais.

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa teve caráter exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória pois havia pouca ou nenhuma referência acumulada e sistematizada sobre o assunto abordado. Descritiva, à medida que expôs as características de uma determinada instituição pública de ensino superior, estabelecendo, ainda, correlações entre variáveis a partir de comparação com outras instituições. Aplicada, pois possui como motivação fundamental a necessidade de resolver problemas concretos.

O levantamento de dados foi feito por meio de “pesquisa de campo” e “pesquisa bibliográfica” (VERGARA, 2014). A primeira, por terem sido realizadas entrevistas e a segunda devido à revisão da literatura efetuada.

O universo pesquisado foi determinado a partir da formulação da pergunta: “Quem poderia contribuir substancialmente com o objetivo do trabalho e que possui facilidade de

acesso?” A resposta a essa pergunta foi utilizada para se estabelecer os critérios de inclusão e exclusão do universo. Fizeram parte dos critérios de inclusão:

- a) Experiência prática e cotidiana em organizações *multicampi*;
- b) Experiência de gestão;
- c) Relação direta com o *Campus GV*;
- d) Participação em processo de desvinculação universitária.

Já os critérios de exclusão foram:

- a) Pessoas com dificuldade de acesso;
- b) Pessoa que não têm participação contemporânea direta, administrativa ou acadêmica, em universidades *multicampi* públicas brasileiras.

Nesse sentido, foram excluídos da pesquisa todas aqueles em que havia dificuldade de acesso, como alguns gestores e os discentes. Também foram excluídas pessoas externas ao ambiente *multicampi* e pessoas que não participaram do processo de desvinculação de alguma universidade. Ex-gestores da UFJF também foram excluídos da pesquisa por não estarem mais ativos em suas funções e, portanto, por não participarem atualmente da universidade *multicampi*.

A partir dessa exclusão, chegou-se à conclusão que três grandes grupos poderiam ser incluídos na pesquisa: i) gestores de ambos os *campi* da UFJF que possuem relação direta com a estrutura organizacional do *Campus GV*, ii) gestores que participaram da desvinculação de outras universidades e iii) comunidade de servidores do *Campus GV*.

Compõem então esses grupos: o Diretor Geral do *Campus GV*, Diretor do ICV - GV, Diretor do ICESA - GV, Coordenador Administrativos do *Campus GV*, Reitor da UFJF, Pró-reitor de infraestrutura, Pró-reitor de planejamento, Pró-reitor adjunto de infraestrutura, Pró-reitor adjunto de planejamento, Pró reitor de Graduação, Pró-reitor de Pesquisa, Pró-reitor de Extensão, Diretor de imagem organizacional, Secretário Geral da UFJF, servidores ativos do *Campus GV* que estão cadastrados na lista de e-mails, gestores de outras universidades que participaram da desvinculação de suas instituições.

Para determinar a amostra do grupo dois, foram pesquisadas universidades que passaram por desvinculação *intercampi* discriminadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Universidades criadas a partir do desmembramento de uma universidade *multicampi*

Universidade criada	Criada a partir do desmembramento de:	Cidade	População (habitantes)	Data de criação
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) ¹³	Universidade federal de Pernambuco e <i>Campus</i> Campina Grande	Campina Grande/PB	410.332	Abr/2002
Universidade Federal de Catalão	Universidade Federal de Goiás e <i>Campus</i> Catalão	Catalão/GO	102.393	Mar/2018
Universidade Federal de Jataí	Universidade Federal de Goiás e <i>Campus</i> Jataí	Jataí/GO	98.128	Mar/2018
Universidade Federal de Rondonópolis	Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e <i>Campus</i> Rondonópolis	Rondonópolis/MT	222.316	Mar/2018
Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Universidade Federal do Piauí (UFPI) e <i>Campus</i> Ministro Reis Velloso (CMRV)	Parnaíba/PI	178.483	Abril/2018
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape)	Universidade Federal Rural de Pernambuco e Unidade Acadêmica de Garanhuns	Garanhuns/PE	137.810	Abril/2018

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que a pesquisa de quais universidades se separaram mostrou-se dificultosa, tendo em vista a falta de informações disponível, sendo perfeitamente possível existirem várias outras que não foram aqui expostas. Das seis universidades apresentadas no quadro, cinco foram criadas em 2018 e estão em pleno processo de transição. Tais universidade estão situadas em cidades interioranas com uma densidade populacional semelhante à cidade de Governador Valadares, que possui em torno de 270.000 habitantes segundo dados do IBGE (2019).

Pode-se sintetizar o quantitativo universal desses grupos na Tabela 1 para uma melhor visualização.

¹³ A UFCG se desmembrou levando consigo 3 *campi* da UFPE, o Cajazeiras, Patos e Sousa, sendo assim se tornou a única do quadro a se tornar uma universidade *multicampi* apesar do desmembramento.

Tabela 1 - Quantitativo total do universo dos grupos analisados

Grupos	Universo		
	Campus JF	Campus GV	Externo
Grupo 1 - gestores da UFJF que possuem relação direta com a estrutura organizacional <i>multicampi</i> da UFJF	10	5	-
Grupo 2 - gestores que participaram da desvinculação de outras universidades	-	-	6
Grupo 3 - comunidade de servidores do <i>Campus GV</i>	-	460	-
Total:	475		

Fonte: Elaborado pelo autor

Para os três grupos a amostra foi por acessibilidade, do tipo não probabilística, portanto. Sabe-se que a agenda dos servidores nem sempre fica disponível para assuntos que não se relacionam diretamente com a rotina de seus trabalhos, portanto a pesquisa foi realizada com aqueles em que o acesso foi possível. Nesse sentido, com base o referido universo, obteve-se uma amostra de 183 participantes de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Amostra obtida por acessibilidade no universo pesquisado

Universo	Amostra obtida		
	Campus JF	Campus GV	Externo
Grupo 1 - gestores da UFJF que possuem relação direta com a estrutura organizacional <i>multicampi</i> da UFJF	1/10	5/5	-
Grupo 2 - gestores que participaram da desvinculação de outras universidades	-	-	2/6
Grupo 3 - comunidade de servidores do <i>Campus GV</i>	-	175/466	-
Total:	183/475		

Fonte: Elaborado pelo autor.

Devido às características de cada grupo serem diferentes, assim como seu quantitativo, o método de abordagem e a coleta de dados precisaram ser também distintos. Para o grupo 1, a fim de obter maior profundidade na pesquisa, foi realizada entrevista presencial com roteiro semiestruturado. Para o grupo 2 foi realizada entrevista não presencial por telefone, devido à dificuldade de deslocamento e de agenda dos entrevistados. Para o grupo 3, devido ao seu alto número de participantes, foi utilizado questionário on-line com perguntas de múltipla escolha, sendo algumas das perguntas discursivas. O roteiro desses instrumentos encontra-se nos Apêndices A, B e C.

Para formulação dos roteiros foram utilizados domínios que contribuem para o objetivo da pesquisa. Os domínios estão relacionados ao passado, presente e futuro das instituições e foram baseados no referencial teórico previamente analisado. Sintetiza-se os domínios referentes a cada grupo pesquisado no Quadro 6.

Quadro 6 - Relação de domínios trabalhados para cada grupo pesquisado

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Domínios	1. Satisfação com a estrutura atual 2. Separação como solução 3. Possíveis impactos com a separação 4. Propostas para os impactos negativos	1- Motivação para separação 2- Dificuldades no processo de separação 3- Superação das dificuldades do processo de separação 4- Efeitos/Impactos da desvinculação 5- Enfretamento dos impactos negativos da separação 6- Balanço geral dos aspectos positivos e negativos 7- Algum outro comentário	1- Dados demográficos; 2. Escolha da instituição que deseja trabalhar, caso a desvinculação ocorra; 3. Satisfação com a estrutura atual; 4. Existência de economia de escala na estrutura <i>multicampi</i> da UFJF; 5. Distância geográfica dos <i>campi</i> , que influencia negativamente nos atingimentos dos objetivos organizacionais 6. Opinião sobre a desvinculação; 7. Possíveis impactos positivos 8. Possíveis impactos negativos 9- Algum outro comentário

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o Grupo 1, os domínios foram formulados tendo em vista a visão holística dos gestores, considerando a premissa que possuem um entendimento diferenciado da instituição e através de sua experiência de gestão e à luz das teorias estudadas. Seguem as justificativas das escolhas efetuadas:

- 1- Satisfação com a estrutura atual: Buscou-se realizar perguntas referente a satisfação do gestor frente a realidade atual da UFJF. Seja na parte administrativa, acadêmica, política ou socioeconômica da instituição. Justifica-se esse domínio como forma de verificar o *status quo* da organização como sugerem os estudos de mudança organizacional.
- 2- Separação como solução: Para esse domínio as perguntas tentaram verificar a percepção dos gestores sobre a separação. Também se relaciona com estudos de mudança organizacional e impactos da descentralização.
- 3- Possíveis impactos com a separação: Pretendeu-se extrair da experiência dos gestores a partir de suas visões macro da UFJF quais os possíveis impactos, positivos, negativos e neutros poderão ocorrer com a desvinculação.

- 4- Propostas para os impactos negativos: Visando também aproveitar do *know-how* dos gestores, esse domínio gerou perguntas a fim de extrair possíveis soluções para os impactos negativos indo diretamente ao encontro do objetivo deste estudo.

Para o Grupo 2, foram as seguintes justificativas:

- 1- Motivação para separação: Remete-se a um dos objetivos do trabalho que é determinar possíveis impactos para a desvinculação do *Campus* GV, propondo ações para mitigar os impactos negativos, julgou-se necessário investigar as motivações que levaram à separação das universidades na visão dos agentes que participaram da desvinculação a fim de verificar se os motivos podem ter semelhança com os problemas que ocorrem no *Campus* GV da UFJF. Com a premissa que instituições similares podem recorrer a soluções semelhantes, pretendeu-se com esse domínio determinar aquelas que mais se assemelham com a UFJF-GV e, portanto, poderão oferecer soluções análogas. Não obstante, como o trabalho apresenta um objetivo específico de contribuir para carência de estudos na área, essa informação pode se mostrar relevante para gerar dados para pesquisas e estudos similares.
- 2- Dificuldades no processo de separação: Com base nos estudos de mudança organizacional já destacados, pode-se supor que, no curto e curtíssimo prazo ao longo do processo de separação de uma universidade podem ocorrer impactos significativos. Em suma, as perguntas relacionadas a esse domínio objetivaram identificar os principais entraves na fase de transição.
- 3- Superação das dificuldades do processo de separação: também com alusão aos estudos de mudança organizacional, julgou-se relevante identificar como as instituições se comportaram para superar as dificuldades iniciais da separação e transição.
- 4- Efeitos/Impactos da desvinculação: Entra-se em específico no objeto do tema de descentralização. Neste domínio buscou-se levantar os impactos evidenciados da separação, sejam positivos, negativos ou neutros. Esse levantamento foi utilizado para identificar na visão dos agentes que participaram diretamente do processo de desvinculação, quais impactos ocorreram nessas universidades após e durante a separação.
- 5- Enfretamento dos impactos negativos da desvinculação: Esse domínio foi adicionado a fim de verificar como as instituições enfrentaram os impactos

negativos da separação. Tal investigação visa levantar possíveis soluções de intervenção na admissível separação do *Campus GV*.

- 6- Balanço geral da desvinculação: Pretendeu-se captar o nível de satisfação do agente frente a mudança ocorrida a partir de um balanço dos impactos percebidos.
- 7- Algum outro comentário: Julgou-se necessário abrir a possibilidade do entrevistado expressar algo não captado pelas perguntas visando a contribuição da discussão.

Para o Grupo 3, justificam-se os domínios estipulados:

- 1- Dados demográficos: O levantamento dos dados demográficos foi utilizado para identificar possíveis relações causais frente as respostas dos participantes. Tentou-se identificar quais dados demográficos teriam a tendência de influenciar as respostas. O domínio se relaciona também com o objetivo específico de fornecer dados para outras pesquisas na área.
- 2- Escolha da instituição que deseja trabalhar, caso a desvinculação ocorra: Buscou-se verificar quantos servidores possuem interesse de serem removidos para o *Campus* de Juiz de Fora se lhe dessem a oportunidade para tal no processo de desvinculação. É notório no serviço público que a remoção¹⁴ seja mais fácil de ser executada, ou conquistada, do que a redistribuição¹⁵, ou seja, de acordo com a legislação atual e costumes da UFJF, é mais fácil um servidor ser movido/transferido para o *Campus* de Juiz de Fora se os *campi* de GV e de JF estiverem vinculados entre si. Esse fenômeno é chamado trivialmente de “trampolim”, que consiste no ingresso de uma pessoa em uma instituição com maior facilidade de acesso, almejando outra mais concorrida. Nesse sentido, alguns servidores podem enviesar suas respostas devido ao interesse de não perder essa prerrogativa. Na tentativa de deixar os resultados da pesquisa o menos enviesados possíveis, os servidores que responderam que possuem o interesse de ir para Juiz de Fora após a separação foram excluídos da pesquisa.
- 3- Satisfação com a estrutura atual: Buscou-se captar a satisfação com a estrutura atual dos entrevistados. Essa informação se mostra relevante para verificar como está o *status quo* da instituição na visão dos servidores além de permitir estabelecer relações causais nas respostas.

¹⁴ Mudança de lotação do servidor público no âmbito de um mesmo órgão (Brasil, 1990).

¹⁵ Servidor muda sua lotação para outro órgão no âmbito da administração pública (Brasil, 1990).

- 4- Existência de economia de escala na estrutura *multicampi* da UFJF: Conforme mencionado, um dos principais motivos para se preferir a estrutura *multicampi* é a economia de escala que supostamente promove. Nesse sentido foi verificado com a comunidade de servidores de GV se, na visão deles, isso realmente ocorre. Pretendeu-se utilizar o resultado dessa pergunta para fornecer subsídios para ações de intervenção a fim de amenizar os impactos ocasionados por uma possível mudança organizacional.
- 5- Distância geográfica dos *campi*, que influencia negativamente nos atingimentos dos objetivos organizacionais: Com esse domínio pretendeu-se verificar a opinião dos servidores sobre o que a história do *Campus* traz como sendo um dos principais entraves da instituição e conseqüentemente verificar se essa hipótese se confirma. Não obstante, objetivou-se que os resultados desse domínio de investigação também sejam utilizados para possíveis ações de intervenção na instituição a fim de amenizar os impactos ocasionados por uma possível mudança organizacional.
- 6- Opinião sobre a desvinculação: Essa pergunta pretendeu identificar se os servidores estão a favor, contra ou se não possuem opinião formada sobre a desvinculação do *Campus* GV. Captar essa informação se mostra relevante a fim de verificar uma possível resistência a mudança que pode ocasionar um impacto negativo se não for bem trabalhada. Além disso objetivou fornecer dados para futuras pesquisas, de acordo com objetivo específico do presente estudo.
- 7- Probabilidade de ocorrer impactos positivos no *Campus* GV com a desvinculação: Este domínio buscou captar a opinião dos respondentes sobre quais os impactos são mais (ou menos) possíveis de acontecer caso a desvinculação ocorra. Para isso, foram listados impactos baseados no referencial teórico previamente analisado, nos quais o respondente deveria assinalar em uma escala linear e numérica qual impacto teria possibilidade de ocorrer ou não. Ao final dessa parte, foi dada a possibilidade de o respondente discriminar outro impacto ora não mencionado. Os resultados deste domínio foram utilizados para consubstanciar o *roll* final de possíveis impactos que a desvinculação poderá gerar.
- 8- Probabilidade de ocorrerem impactos negativos no *Campus* GV com a desvinculação: O mesmo foi feito neste domínio, no entanto, com impactos negativos.

- 9- Algum comentário sobre o questionário ou sobre a autonomia de GV: Por fim foi dada a possibilidade do respondente se manifestar acerca do questionário a fim de se verificar possíveis falhas e sobre a autonomia com a finalidade de serem obtidas informações que não haviam sido anteriormente previstas.

Os dados coletados foram tratados por meio de procedimentos de análise qualitativa simples. Pretendeu-se estabelecer uma grade de análise mista: partiu-se de um conjunto de categorias pré-definidas chamadas de domínios, obtidas com base na pesquisa bibliográfica, para abarcar as manifestações que foram surgindo e que não se encaixaram nas inicialmente propostas. A partir daí, foi realizada a análise das respostas apoiando-se em procedimentos interpretativos, contando também com o auxílio da verificação de frequências de cada categoria adotada. De posse da categorização e análise, o problema de pesquisa foi resgatado, tentando estabelecer relações, observando novas ponderações não antes especuladas e confrontando com as teorias que deram suporte a investigação.

Tendo em vista as características da pesquisa, em especial seu caráter exploratório, algumas dificuldades foram encontradas, principalmente pela falta de uma base teórica consolidada e de estudos similares ao proposto. Outra limitação foi a dificuldade de acesso ao universo pesquisado, conforme já ressaltado.

2.8. Apresentação da análise dos dados

A realização das entrevistas e a aplicação do questionário ocorreram após aprovação do comitê de ética da UFJF, cujo parecer possui a numeração: 3.425.554, no mês de julho de 2019. Fez-se necessário analisar em separado os três grupos de respostas para que ao final, as propostas sejam melhor apresentadas.

2.8.1. Grupo 1 – Gestores que participam diretamente da estrutura multicampi da UFJF

Para o Grupo 1, foram realizadas entrevistas presenciais, com roteiro semiestruturado, tendo como base os domínios previamente estipulados. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e as entrevistas foram gravadas. Apenas para o Gestor 2 não foi possível realizar entrevista presencial devido à dificuldade de agenda, sendo a ela realizada por e-mail. Buscou-se interpretar e sintetizar as respostas, agrupando-as no Quadro 7 de acordo com seus domínios a fim de atender a metodologia proposta.

Quadro 7 - Respostas sintetizadas do Grupo 1 – Gestores que participam diretamente de atividades de gestão no âmbito do Campus GV

Domínios/ Gestores	Satisfação com a estrutura atual	Separação como solução	Possíveis impactos com a separação	Propostas para os impactos negativos
Gestor 1 – Entrevista presencial	<i>A estrutura é ineficiente e a grande culpada é a postura da gestão central. Além disso os cursos não estão alinhados ao arranjo produtivo local. Não existe vantagem alguma em ser Campus avançado de uma sede distante. Não obstante, a atual organização de uma direção cuidando de diversos departamentos distintos causa morosidade e ineficiência.</i>	<i>A autonomia resolverá vários problemas como o desgaste de ambos os campi e a transferência de servidores para sede por motivo de doença o chamado “juizdeforaoduto”. Estabelecer um canal direto com o ministério da educação poderá gerar melhorias significativas.</i>	<i>Não vejo impactos negativos que poderão ocorrer de maneira geral. Entretanto a transição poderá ser turbulenta, mas isso é esperado em qualquer mudança organizacional.</i>	<i>Deve-se montar duas equipes de transição com um “mega trabalho” de conscientização dos servidores.</i>
Gestor 2 – Entrevista por e-mail	<i>Infelizmente as estruturas são engessadas, centralizadas e resistentes a mudanças para a busca de eficiência e melhor relação custo benefício. Ou seja, temos uma estrutura rígida, servidores alienados e uma baixa eficiência das ações administrativas. As regiões da zona da mata e rio doce, por exemplo, não tem vínculos regionais. A distância enfraquece as relações institucionais com os atores políticos do município. Existe um episódio clássico no Campus GV em que se demorou cerca de 5 anos para conseguirmos comprar e instalar uma placa de identificação da instituição. Isso ilustra o quanto a</i>	<i>A autonomia seria importante para o desenvolvimento da instituição no território que ela está localizada. Esta evolução pode aumentar ainda mais o desenvolvimento regional e a identificação da comunidade com as ações da universidade. Além disso, os recursos humanos e financeiros do Campus seriam melhor aproveitados e não distribuídos para atender promessas políticas nas sedes.</i>	<i>1- Recursos financeiros do Campus mantidos no Campus/Universidade 2- Recursos humanos do Campus mantidos no Campus/Universidade 3- Eficiência administrativa para os processos 4- Economia de custos com viagens 5- Redução dos riscos com viagens 6- Segurança jurídica para os gestores com uma Procuradoria presente no município do Campus 7- Maior identificação da população com a universidade 8- Melhora da gestão com maior número de cargos para a administração da universidade 9- Maior autoestima dos estudantes e servidores com um Campus/Universidade com maior capacidade</i>	<i>Considerando que o processo de autonomia apresenta uma longa tramitação, com tempo para o preparo dos servidores, não apresento pontos negativos diante dos pontos positivos de alto impacto para a sociedade.</i>

Domínios/ Gestores	Satisfação com a estrutura atual	Separação como solução	Possíveis impactos com a separação	Propostas para os impactos negativos
	<i>relação multicampi pode ser morosa.</i>		<i>de resolução dos próprios problemas 10 - Aumento do potencial da universidade como um multiplicador econômico e para o desenvolvimento regional</i>	
Gestor 3 – Entrevista presencial	<i>A estratégia multicampi é adotada para universidade chegar a diversos locais e ter ganho de escala. Mas é mais válida para campi pequenos. O Campus GV é um Campus grande e complexo, com áreas de atuação complexas com grande potencial de crescimento. O planejamento logístico adotado pelo governo não foi o melhor. Portanto, a separação é um caminho natural de GV.</i>	<i>O número de servidores deverá ser maior. Assim como o custo irá aumentar. A estrutura ficará mais complexa e de difícil administração. Portanto, o “timing” é fator principal que deve ser observado. Talvez agora não seja o momento ideal para separação.</i>	<i>Os fatores negativos da separação seria o custo à medida que você teria uma nova autarquia no sistema. Outro fator seria a perda do suporte e experiência da sede. Um possível impacto seria que alunos e professores não gostariam de desassociar de uma instituição que possui um prestígio conquistado ao longo de décadas. Como impactos positivos, a separação seria uma forma de corrigir vários problemas decorrentes da falta de planejamento da consolidação do Campus GV.</i>	<i>Por terem servidores muito jovens e com pouca experiência, o ideal seria esperar o “timing” ideal para que o Campus possa “caminhar com as próprias pernas”. A autonomia é preceito fundamental da eficiência universitária, portanto, é natural e necessário que ela ocorra.</i>
Gestor 4 – Entrevista Presencial	<i>A UFJF ao longo da sua história não conseguiu conceber um modelo eficiente de gestão. Os sistemas administrativos deixam os processos caros e morosos. Falta gerenciamento de informações. Com isso a estrutura multicampi é impactada. A distância se torna um problema muito maior do que deveria ser. Além disso há um “distanciamento emocional” dos problemas do Campus GV.</i>	<i>Separação pode ser muito bom ou pode ser muito ruim. A separação por si só não é a solução para nossos problemas. Várias análises devem ser realizadas, por exemplo, número de servidores necessários, se já temos “expertise”, o tempo ideal, volume de recursos. Isso não será simples. Há um perigo de perdermos o suporte da sede. Eles possuem um know-how que nos tem muita serventia.</i>	<i>Como ponto positivo teremos a autonomia para construir a universidade que queremos. Teremos a oportunidade de acertar ou errar. Os pontos positivos ou negativos serão contextuais. Se houver uma boa gestão a universidade criada terá sucesso. Caso não haja uma boa gestão poderemos ter problemas graves. Depende de uma gama enorme de fatores.</i>	<i>O know-how se adquire com práticas cotidianas e treinamento. Já temos uma boa noção da universidade que podemos ampliar no processo de transição. Temos que adquirir experiências desde já. Falta de orçamento e pessoal tem um fator político. Cabe a nós construirmos relações políticas para evitar que aconteça uma eventual falta de recursos. Imprescindível o engajamento das pessoas e servidores</i>

Domínios/ Gestores	Satisfação com a estrutura atual	Separação como solução	Possíveis impactos com a separação	Propostas para os impactos negativos
				<i>da universidade para que a nova universidade se consolide e conquiste um espaço relevante com a comunidade.</i>
Gestor 5 – Entrevista presencial	<i>A estrutura hoje, levando em consideração a distância da sede é prejudicial em vários aspectos. Há uma grande morosidade nos processos que gera um custo alto. A falta de autonomia também causa prejuízos. O que mais “peca” é a falta de descentralização [de poder]. O Campus GV é o caso mais problemático existente no MEC.</i>	<i>Hoje uma separação criando uma autarquia, levando em consideração o cenário econômico e político, teríamos um impacto gigantesco. Apesar da vinculação a uma universidade que tem anos de experiência gerar tranquilidade, o futuro é a separação. A distância é considerável, a realidade da zona leste e diferente da zona da mata. A literatura mostra casos de descentralização muito exitosos.</i>	<i>Há mais pontos positivos do que negativos. A agilidade e a diminuição da morosidade por si só representariam um grande ponto positivo. Mas como ponto negativo poderíamos perder a tranquilidade e suporte que a sede nos proporciona. A transição será com muita dependência da sede e pode durar de 2 a 5 anos.</i>	<i>Deve ser feito um bom planejamento e uma pactuação junto ao MEC. A identidade própria deve ser um ponto fundamental de estudo. Para isso deve-se verificar qual a realidade da região de GV. Deve-se fazer uma reforma cultural nas pessoas [servidores e alunos]. Não faz sentido a nova universidade ser um espelho da UFJF. Deve-se traçar um caminho próprio com novos sistemas.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas realizadas.

As respostas obtidas permitiram diversas análises. Inicialmente, referente ao domínio 1 (Satisfação com a estrutura atual), constatou-se uma insatisfação generalizada com a atual estrutura *multicampi*. Todos os gestores de GV ressaltaram dificuldades no fato de existir uma considerável distância geográfica entre os *Campi*. Alguns salientaram que essa estrutura gera morosidade e ineficiência. Outros ressaltaram que a relação poderia ser melhor se os sistemas fossem mais eficientes. De forma geral foi possível captar que o *status quo* do *Campus* GV na visão dos gestores é de grande desejo por melhoria, sendo que a estrutura atual *multicampi* pode estar prejudicando a instituição na opinião dos entrevistados.

Referente ao domínio 2 (separação como solução), foram constatadas opiniões diferentes entre os gestores. Alguns se mostraram muito otimistas com a desvinculação ao aponta-la como a solução de grande parte dos problemas do *Campus* GV. Outros, entretanto, ressaltaram que agora não seria o momento ideal devido a questões políticas e operacionais, trazendo a expressão “esperar o *timing* perfeito”, que seria aguardar o melhor momento para realizar a desvinculação. Destaca-se um gestor que respondeu que a separação por si só não

seria capaz de gerar melhorias se não fosse acompanhada de um bom sistema de gestão, deixando a entender que a desvinculação mal gerida poderia ser um caminho perigoso. A opinião variada dos gestores demonstrou que o mesmo pode estar ocorrendo no *status quo* do *Campus GV*: Os servidores podem ter opiniões opostas referentes à separação como solução de problemas.

As respostas obtidas no domínio 3 (possíveis impactos com a separação) foram diversas. Para um melhor exame, tais respostas foram submetidas a uma análise de frequência, obtendo-se, então, o seguinte resultado:

Tabela 3 - Frequência das respostas dos gestores do grupo 1 referente aos impactos positivos baseados no domínio 3

Impactos positivos	fi
Agilidade nos processos	3
Evitar perda de vagas de servidores	2
Desenvolvimento da região	2
Não vê pontos negativos em uma eventual desvinculação	1
Facilitação de relacionamento com o governo	1
Desenvolvimento da instituição	1
Melhor aproveitamento dos servidores	1
Recursos financeiros do <i>Campus</i> mantidos em GV	1
Eficiência administrativa	1
Economia de custos de viagens	1
Segurança jurídica devido a procuradoria estar próxima	1
Melhoria da gestão devido ao aumento de cargos de gestão	1
Melhoria do clima organizacional	1
Correção de problemas devido a falta de planejamento do MEC	1
Melhoria na identidade da instituição	1
Eliminação do risco de vida devido às viagens à serviço	1
Total	20

Fonte: Elaborado pelo autor

Como impactos positivos, a “agilidade nos processos” foi o que mais se fez presente nas respostas dos gestores, corroborando o que os autores citados na pesquisa bibliográfica indicam como vantagem direta da descentralização. Ressalta-se que um gestor não viu pontos negativos numa eventual transição, o que pode ser considerado como um ponto positivo.

A mesma análise foi feita com os impactos negativos a partir da organização por frequência na Tabela 4.

Tabela 4 - Frequência das respostas dos gestores do grupo 1 referente aos impactos negativos baseados no domínio 3

Impactos Negativos	fi
Dificuldades na transição	3
Perda de suporte da sede	2
Aumento do custo para o governo ao se criar uma nova autarquia	1
Perda do prestígio	1
Total	7

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas respostas referentes aos impactos negativos, a resposta de maior frequência foi a “dificuldade na transição”. O apontamento desse possível impacto nas respostas de diversos gestores, corrobora a principal perspectiva presente nos estudos de mudança organizacional que trata da mudança como uma ação que precisa ser bem gerida para não gerar retrocessos.

2.8.2. Grupo 2 - Gestores que participaram da desvinculação de outras universidades

As entrevistas ocorreram entre os meses de julho e agosto de 2019 sendo possível o contato com apenas dois gestores que participaram da desvinculação de duas universidades recém-criadas: A Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr) e a Universidade Federal de Catalão (UFCAT). As entrevistas foram realizadas por telefone devido os entrevistados estarem em outros estados e gravadas após os participantes concordarem com TCLE. Os resultados das entrevistas foram interpretados e sintetizados no Quadro 8, de acordo com cada domínio.

Quadro 8 - Respostas compiladas dos gestores do Grupo 2 - Gestores de universidades que se separaram de universidades *multicampi*

Gestor/ Domínios	Gestor 1 – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Gestor 2 – Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
1 - Motivação para separação	<i>Os campi do interior são muito dependentes da matriz. Como não existia descentralização orçamentária isso nos massacrava. Como tínhamos bons indicadores, fomos em busca de uma autonomia financeira e acadêmica, pois a matriz tomava decisões padronizada e não levava em conta aspectos da realidade local.</i>	<i>As motivações foram várias. A regional Catalão veio sofrendo várias modificações ao longo no tempo. Temos mais de 35 anos de história e as discussões sobre a separação vem de longa data. Sempre existiu vários conflitos entre a gestão central e a regional. Por muitos anos funcionávamos com servidores cedidos e pagos pela prefeitura. Ainda há 15 professores pagos pela prefeitura. As questões financeiras eram a principal fonte de discordâncias. Parte dos recursos do REUNI ficaram retidos na sede. Isso sempre foi histórico. Tivemos um curso que foi implantado, mas parte do recurso nunca chegou de fato. Por isso achamos que autonomia poderia resolver essas questões e outros conflitos. Foram realizadas várias</i>

Gestor/ Domínios	Gestor 1 – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Gestor 2 – Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
		<i>tentativas de separação. Um projeto escrito como PDI foi apresentado ao governo de 2009, entretanto não foi aprovado. Em outro momento, apresentamos um projeto mais simplório, com a ajuda de parlamentares e em 2018 foi aprovado.</i>
2 - Dificuldades no processo de separação	<i>Tivemos grandes dificuldades. Foi um processo que durou 4 anos. Fizemos um estudo geográfico. A área de atuação de nosso Campus cobria cerca de 3 milhões de habitantes. Um grande estudo foi feito visando justificar a separação. A dificuldade foi convencer os políticos a empreender essa campanha junto a presidência. Nos juntamos a outros campi que também tinham interesse da separação e conseguimos montar uma frente parlamentar. A lei foi criada, entretanto a transição está sendo turbulenta. Principalmente na questão orçamentária.</i>	<i>Houve muitas dificuldades. Mas cabe ressaltar que ainda estamos em processo de transição e a UFG está atuando como nossa tutora. A maior parte são problemas externos. A não nomeação do reitor e vice está gerando muitas dificuldades. Algumas ações dependem da devida nomeação, como por exemplo a conversa direta com o MEC (apenas reitores podem ser recebidos no ministério) ou o respaldo legal para ações. Nossa lei orçamentária já é separada da UFG mas ela se baseou na regional com um pequeno aumento. Era necessário um aporte maior na LOA. O PNAES ainda ficou com a UFG, sendo que teríamos direito a um repasse maior que a sede repassa. Houve uma portaria que eliminou cerca de 20% das funções gratificadas. Outro problema é a não liberação de 21 cargos de técnicos administrativos para concurso. O MEC entende que só poderá liberar o cargo quando existir o reitor. Além disso, com a mudança do governo, todos os processos que visam corrigir esses problemas estão paralisados. Somado a isso os contingenciamentos ocorridos no presente ano nos atrapalharam bastante. Outra dificuldade foi a percepção que tivemos que alguns técnicos não estavam comprometidos com a mudança.</i>
3 - Superação das dificuldades do processo de separação	<i>Já superamos muitas dificuldades. Nós criamos uma forma de descentralizar os contratos e executar o orçamento antes da transição. Com isso o impacto foi menor.</i>	<i>A universidade criada tem uma postura apartidária e, portanto, conversamos com todos os parlamentares da região independente de seu partido ou ideologia. Tentamos apoio para os avanços e requisitamos emendas para suprir as dificuldades financeiras. Como medida, fomos criando a autonomia aos poucos e nos preparamos para a separação.</i>
4 – Efeitos /Impactos da separação	<i>A maioria são positivos. Criou-se várias oportunidades. Desde criação de novos cursos, possibilidade de mais recursos na região, ampliação de concursos públicos, entre outros. O efeito negativo está na parte financeira/orçamentária. Recebemos pouco recursos para transição. A situação do país não está propícia para a consolidação da nova</i>	<i>Como positivos temos a autonomia que gera vários benefícios. A ida ao MEC e participação no orçamento se tornou mais fácil. Temo mais “fluidez política” que consiste na melhor conversa com parlamentares da região. Ganhamos um protagonismo e projeção junto a comunidade local. A universidade está se tornando muito mais relevante para a população local. Estamos cada vez mais presentes nas mídias locais. A relação com o</i>

Gestor/ Domínios	Gestor 1 – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Gestor 2 – Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
	<p><i>universidade. Talvez se fosse em outro momento não passaríamos tantas dificuldades.</i></p>	<p><i>governo municipal e das cidades circunvizinhas está mais fluida. Outras instituições estão nos procurando de forma diferenciada, dão mais importância a instituição. A identidade da instituição está se consolidando positivamente.</i></p> <p><i>Como ponto negativo temos constatado alguns movimentos isolados de rebeldia/revolta da comunidade frente a mudança, no sentido de não quererem abrir mão do prestígio do diploma da UFG. Existem também muitos servidores que não estão comprometidos com a mudança e isso atrapalha nos avanços.</i></p>
<p>5 - Enfrentamento dos impactos negativos da separação</p>	<p><i>Preparamos a instituição para a separação. Assim que foi assinada a lei foi feito um trabalho com a sede para migração de processos, contratos e responsabilidades.</i></p>	<p><i>Para as dificuldades financeiras estamos fazendo parcerias com instituições públicas e privadas a fim de economizar ou obter recursos próprios. Fizemos convênios com o serviço de abastecimento de água da cidade através da construção de poços artesianos e com isso economizamos em nossa conta de água além de abatermos uma dívida. Para o problema da falta de servidores, fizemos um convênio com a prefeitura de cessão sem ônus de servidores públicos da prefeitura. Conseguimos um engenheiro ambiental, uma arquiteta e mais 3 servidores que ajudam nos serviços administrativos. Temos um convênio com a câmara municipal que forneceu motoristas e servidores para nosso Campus. Fora isso temos parceria com a rede de saúde, que nos ajuda com a clínica de psicologia para atendimento psicológico de parte dos nossos alunos. Com a dificuldade de infraestrutura firmamos parcerias de utilização de espaços de instituições privadas. Existe uma mineradora chinesa que ajudou na compra de um galpão para universidade, além de promoverem cursos e desenvolverem trabalho técnicos para universidade. Há ainda um projeto de parceria com essa mineradora para construção de laboratórios. Sobre a questão dos diplomas, eles ainda saem como sendo da UFG. A UFG estipulou um prazo de tutoria para enquanto durar a transição. Além disso está sendo feito um trabalho com os estudantes e com as atléticas e DACC mostrando a importância da autonomia sendo o mais transparente possível. Fizemos eventos para discutir o perfil da nova universidade, abrindo oficinas e constituímos uma carta que ficou em consulta pública, na qual recebemos várias sugestões. Estamos demonstrando que estamos trazendo para UFCAT o mesmo nível de qualidade da UFG. Com os servidores fizemos regularmente</i></p>

Gestor/ Domínios	Gestor 1 – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Gestor 2 – Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
		<p>reuniões administrativa para discussão sobre a desvinculação deixando os técnicos mais pertos da construção da nova universidade. Fizemos a direção itinerante, visitando todas as unidades acadêmicas ouvindo os anseios e passando atualizações. Nesse segundo semestre vamos passar o feed back dessas visitas. Na semana pedagógica iremos discutir sobre práticas pedagógicas inovadores, isso poderá mostrar a modernidade da nova universidade, distanciando do modelo que nós não queremos e que estávamos replicando enquanto Campus avançado/regional.</p>
6 – Balanço geral sobre a autonomia	<p>No geral a autonomia foi uma boa opção sim. A autonomia te da uma liberdade de tomar decisões mais assertivas. Entretanto adquirimos várias responsabilidades. Mas com o tempo conseguimos nos organizar e o funcionamento está satisfatório.</p>	<p>Pode ser que daqui a alguns anos minha opinião mude, mas no momento considero que a separação foi a melhor opção. Hoje falamos por nós mesmos. Nossas demandas não aguardam mais em filas de prioridades. Nós somos a prioridade. Passamos a ser protagonistas e demos voz a nossas prioridades. Tanto com o governo municipal, estadual e federal quanto com a comunidade local. A cada dia que passa tenho mais essa certeza que a autonomia é muito benéfica.</p>
7 - Algum outro comentário sobre a autonomia	<p>Considero muito prudente os campi que tenham capacidade política e bons indicadores que lutem por sua autonomia para controlarem seu próprio destino. A responsabilidade que recebemos é distribuída na comunidade. Mas no geral a autonomia está sendo muito benéfica.</p>	<p>Percebo que a universidade só se faz presente e necessária quando a comunidade sente isso. Nos últimos anos percebo que a universidade trabalhou muito focada para dentro. Com a expansão e o REUNI, que trouxe um volume substancial de recursos, a universidade ficou muito tempo olhando para si, para sua expansão, as obras e programas. Mas olhou pouco para fora, para comunidade externa. Percebo isso em Catalão que muitas pessoas na cidade não sabem o que a universidade se transformou nos últimos 10 anos. Ela não olhou para fora, tanto no sentido de divulgar o que aconteceu, quanto no sentido de atender as demandas loco-regionais. Cursos foram criados sem uma logica regional. Sem ligação com a região. Precisamos de um movimento que busque essa identidade regional. Temos hoje graves problemas de evasão escolar. Acredito que parte da causa é essa falta de identidade regional. Isso impacta inclusive na avaliação da universidade. Precisamos combater a evasão. Uma forma poderia ser criando cotas regionais, assim como já existe em outras universidades. Precisamos medir o impacto regional. Sugiro que o desmembramento deva ser feito considerando a logica regional. Outro fato que percebi é que para nosso momento político atual pouco importa trabalhos técnicos complexos sobre a</p>

Gestor/ Domínios	Gestor 1 – Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr)	Gestor 2 – Universidade Federal de Catalão (UFCAT)
		<i>importância do desmembramento, o que conta para o governo é apoio parlamentar. Nossa primeira proposta era bem mais complexa, entretanto não tinha o apoio de políticos e foi reprovada. A segunda foi mais simplória, mas contou com um grande apoio parlamentar e foi aprovada.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas respostas dos entrevistados

Apesar do Gestor 1 apresentar respostas mais curtas em relação ao Gestor 2, as respostas apontaram diversas semelhanças entre si. Ressalta-se que ambas as universidades foram “criadas” recentemente, em 2018, juntamente com outras três, através de Projetos de Lei da Câmara, as PLCs, sendo denominadas pelo MEC de “supernovas”. A Universidade Federal de Catalão foi criada através da PLC 5/2018 e Universidade Federal do Delta do Parnaíba através da PLC 6/2018. Nesse sentido as supernovas estão, atualmente (agosto de 2019), em pleno processo de transição.

Referente a ao domínio 1 (Motivação para separação), os gestores citaram aspectos relativos à busca da autonomia para melhoria da instituição citando a questão financeira como uma motivação comum. Para o Gestor 1, a falta de autonomia financeira e dependência da matriz prejudicava o *Campus*, além disso a realidade local da regional não era considerada pela sede. O Gestor 2 afirmou que a busca pela autonomia vinha de longa data e que em suma precisavam dela para sanar os conflitos com a matriz, dentre eles a questão financeira, a qual a sede retinha recursos que deveriam ir para a regional. Percebe-se então que havia uma insatisfação de ambos os *campi* com a estrutura *multicampi*.

Para o domínio 2 (Dificuldades no processo de separação), os dois gestores demonstraram que a transição está sendo demasiado turbulenta. O gestor 1 salientou a dificuldade de convencer o governo da necessidade de autonomia, assim como a burocracia envolvida no processo. Ressaltou que a transição está sendo complicada, principalmente na questão orçamentária. O gestor 2 apresentou diversas dificuldades, sendo a maioria de origem externa, as quais os gestores da universidade não possuem jurisdição ou possuem pouca influência. A principal é a falta de recursos, seja financeiro, humanos ou de caráter legitimador. Os financeiros são referentes a falta de verbas para funcionamento da universidade, humanos se refere a falta de vagas de servidores e de caráter legitimador a falta de Cargos de direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs). Por conta disso, a universidade ainda está sem Reitor, Vice-reitor e diversas chefias, operando de forma não ideal. Somado a isso, o gestor informou sobre a dificuldade devido ao atual cenário político, em que a partir do novo governo 2019-22,

os processos que estavam caminhando para sanar/amenizar os problemas, paralisaram. Não obstante, os cortes de FGs e de recursos financeiros também estão prejudicando o funcionamento da instituição. A única dificuldade de origem interna apresentada foi a falta de comprometimento de alguns servidores com a mudança, evidenciando uma possível resistência a mudança.

Sobre o domínio 3 (Superação das dificuldades do processo de separação) ambos os gestores salientaram que as universidades já haviam descentralizando alguns processos e com isso o impacto da transição foi menor. O Gestor 2 informou que buscam ajuda com diversos parlamentares da região, independente do partido, uma vez que a universidade mantém uma postura apartidária. Sobre a dificuldade de comprometimento dos servidores percebida, o gestor vem tentando dialogar regularmente com a comunidade a fim de demonstrar os benefícios da autonomia, chamando os servidores para participarem do processo. Tal ação se mostrou consoante à modelos recomendados para o sucesso de uma mudança organizacional no tocante a “Comunicar a visão da mudança” (KOTTER, 1995, p.61) e “angariar a adesão dos funcionários” (FERREIRA *et al.*, 2016, p.45).

Referente ao domínio 4 (Impactos positivos e negativos constatados com a desvinculação), ressalta-se que as universidades pesquisadas ainda estão em processo de transição e, portanto, outros impactos positivos ou negativos poderão ser observados após essa fase.

O gestor 1 informou que a maioria dos impactos estão sendo positivos a medida que criou novas oportunidades que vão desde a entrada de mais recursos, financeiros e humanos, até a possibilidade de criação de novos cursos para sociedade. Como impactos negativos o gestor reforçou os problemas de falta de recursos, destacando as dificuldades encontradas no cenário político atual.

O gestor 2 trouxe a expressão “fluidez política” como ponto positivo e a inserção e protagonismo na comunidade local, demonstrando que a universidade está gerando retornos mais satisfatórios para comunidade local e conversando mais com o governo, que, em tese, é o grande interessado dos resultados da autarquia. Como ponto negativo o gestor destacou a insatisfação de alguns membros da comunidade acadêmica com o fato de deixarem uma instituição que, *a priori*, possui mais prestígio, para terem um diploma de uma recém-criada. Por fim, o gestor ressaltou ainda a falta de comprometimento de alguns servidores com a mudança. Cabe sintetizar os pontos negativos e positivos apontados pelos gestores a partir da análise de suas respostas (Quadro 9).

Quadro 9 - Pontos negativos e positivos constatados após a desvinculação pelos gestores do grupo 2

Impactos positivos observados	Impactos negativos observados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenção de mais recursos financeiros ✓ Obtenção de mais recursos humanos ✓ Maior oportunidade de crescimento ✓ Melhor comunicação com o governo ✓ Melhor inserção e aproximação da comunidade local ✓ Aumento das parcerias ✓ Maior evidência na mídia local ✓ Criação de uma identidade mais sólida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transição turbulenta ✓ Falta de repasse de recursos financeiros devido ao cenário político atual ✓ Insatisfação de parte da comunidade acadêmica com o fato de deixar uma instituição prestigiada ✓ Falta de comprometimento de alguns servidores

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas com gestores do grupo 2

Quanto ao domínio 5 (Enfrentamento dos impactos negativos da separação), foi possível perceber diversas ações aplicadas na tentativa de amenizar os problemas relatados. Quanto a questão das dificuldades na transição, os gestores informaram que diversos processos foram descentralizados antes da aprovação da lei e que isso deixou a transição menos turbulenta do que poderia ser. Frente à falta de recursos financeiros, o Gestor 2 informou que diversas parcerias estão sendo feitas, tanto com empresas privadas quanto com órgãos públicos na tentativa de obter recursos humanos e financeiros. Sobre as insatisfações da comunidade acadêmica, o Gestor 2 informou que está utilizando uma abordagem comunicativa com a comunidade a partir de reuniões e oficinas, que estão sendo realizadas a fim de diminuir as insatisfações.

No tocante ao domínio 6 (Balanço geral sobre a autonomia), ambos os gestores consideraram que, ao fazer um balanço sobre os impactos positivos e negativos constatados, chegaram à conclusão que a desvinculação foi uma ótima opção. Foi possível perceber nas respostas que os ganhos que autonomia trouxe para os gestores compensaram os impactos negativos, mesmo estando passando por um turbulento processo de transição.

Por fim, no domínio 7, (Algum outro comentário sobre a autonomia) os gestores se dispuseram a tecer outros comentários. O Gestor 1 recomenda a autonomia para instituições que possuem bons indicadores de desempenho e que os impactos negativos podem ser mitigados com a participação de todos. O Gestor 2 ressaltou que o objetivo da universidade, enquanto instituição pública é melhor obtido com a autonomia. Segundo ele, a universidade precisa devolver um resultado para sociedade, e, portanto, não pode estar fechada para os anseios da comunidade local sendo que deve existir um movimento de identidade regional. Com a autonomia, problemas locais como a evasão e o distanciamento da comunidade regional

podem ser mitigados se combinados com políticas que coloquem a universidade no contexto local. Por fim ressaltou que a conquista da autonomia, no cenário atual se torna mais possível com o envolvimento de parlamentares.

Conclui-se que o grupo 2, apesar de poucos entrevistados, revelou dados que podem contribuir significativamente para o objetivo do trabalho uma vez que as respostas são baseadas em constatações empírico-pragmáticas, ou seja, revelaram dados que não são de previsão ou especulação.

2.8.3. Grupo 3 - Servidores da comunidade acadêmica de GV

Para fins de análise do grupo 3, foi aplicado um questionário por meio eletrônico no mês de julho de 2019, disponibilizado para todos os servidores do *Campus* GV através da lista de e-mails institucional. A utilização da lista foi autorizada pela Direção Geral do *Campus* GV. Foi possível obter uma amostra por conveniência, não probabilística de 175 servidores em um universo de 460 servidores, representando 38% dos servidores do *Campus*.

Dos respondentes, 53,7% eram TAEs e 46,3% eram professores. A maioria dos respondentes, 35,4%, eram naturais da Zona do Vale do Rio Doce de Minas Gerais, região essa a qual o *Campus* GV está situado, seguido por 18,9% naturais da Zona da Mata mineira, região onde se situa o *Campus* sede. Organizou-se as respostas e suas frequências na Tabela 5.

Tabela 5 - Região de naturalidade dos servidores respondentes do grupo 3 e suas frequências absoluta e relativa

Região de naturalidade	fi	% fri
Estado Do Rio de Janeiro	4	2%
Estado do Espírito Santo	6	3%
Estado de São Paulo	8	5%
Outros estados	10	6%
Região Metropolitana de BH	23	13%
Outras Regiões de Minas	29	17%
Região da Zona da Mata mineira	33	19%
Região do Vale do Rio Doce mineiro	62	35%
Total Geral	175	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à escolaridade, a grande maioria dos respondentes, 98,86%, possuem no mínimo ensino superior, o que revela um elevado grau de escolaridade dos respondentes. As frequências foram organizadas na Tabela 6.

Tabela 6 - Escolaridade dos servidores respondentes do grupo 3 e suas frequências absoluta, relativa e acumulada

Escolaridade	fi	%fri	%Fri
Pós Doutorado Completo	18	10,29%	10,29%
Doutorado Completo	45	25,71%	36,00%
Mestrado Completo	48	27,43%	63,43%
Especialização Completa	46	26,29%	89,71%
Ensino Superior Completo	16	9,14%	98,86%
Ensino Médio Completo	2	1,14%	100,00%
Total Geral	175	100,0%	

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas demonstraram ainda que a maioria dos respondentes, 48,6%, residem na cidade de Governador Valadares por mais de 6 anos. Seguido por 37,7% que residem em GV de 3 a 6 anos.

Foi também incluída a pergunta “Caso ocorra a autonomia e lhe seja oferecida a opção de escolha de lotação, qual universidade escolheria?” com três possibilidades de resposta, “a nova universidade em GV”, “a UFJF em Juiz de Fora” ou “não sei”. Do total, 40 respondentes assinalaram que gostariam de ir para UFJF em JF, o que representa 22,9% das respostas conforme mostrado na Tabela 7. Dessa forma, conforme explicado anteriormente, esses 40 respondentes foram eliminados da pesquisa e conseqüentemente das análises.

Tabela 7 - Resposta da amostra sobre o local escolhido de lotação caso ocorra a desvinculação

Local escolhido	fi	%fri
Nova universidade em GV	104	59,4%
UFJF	40	22,9%
Não sei	31	17,7%
Total	175	100,0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, foi feita a pergunta “O quanto você está satisfeito com a estrutura organizacional atual (*multicampi*)?”. O respondente poderia assinalar uma dentre 5 opções, onde 0 representava “Muito insatisfeito” e 4 representava “Muito Satisfeito”. O resultado foi o organizado na Tabela 8.

Tabela 8 - Satisfação dos respondentes sobre a estrutura *multicampi* da UFJF e suas frequências

Respostas	fi	%fri	%Fri*
Muito insatisfeito (0)	23	17,04%	45,93%
Insatisfeito (1)	39	28,89%	42,22%
Indiferente (2)	57	42,22%	11,85%
Satisfeito (3)	14	10,37%	
Muito satisfeito (4)	2	1,48%	
Total	135	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

Para facilitar a visualização dos resultados obtidos, eles foram agrupados na Figura 6.

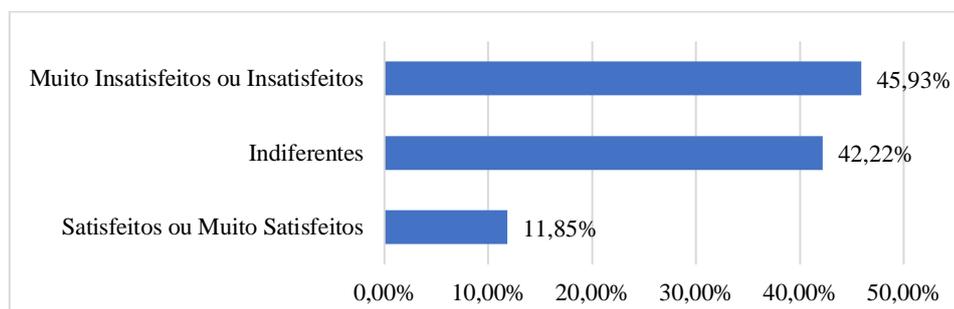


Figura 6 - Satisfação dos respondentes sobre a estrutura multicampi da UFJF

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que a maioria dos respondentes assinalaram que estão muito insatisfeitos ou insatisfeitos com a atual estrutura *multicampi*. Entretanto, os estudos de mudança organizacional apontam para que o fato de os funcionários estarem insatisfeitos, não necessariamente infere que a mudança será bem recebida. Para Kotter (1999), *apud* Santos (2014) “Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes” (KOTTER, 1999 *apud* SANTOS, 2014, p. 34).

Essa insatisfação era esperada, frente o histórico da UFJF GV. Entretanto, grande parte dos servidores, 54,07% se mostraram Indiferentes, Satisfeitos ou Muito satisfeitos com a atual estrutura. Esse número nos fornece indicativos de que uma possível mudança organizacional poderá ser recebida com hostilidade vez que um grande grupo de pessoas se mostram, aparentemente, confortáveis com a atual situação do *Campus* GV.

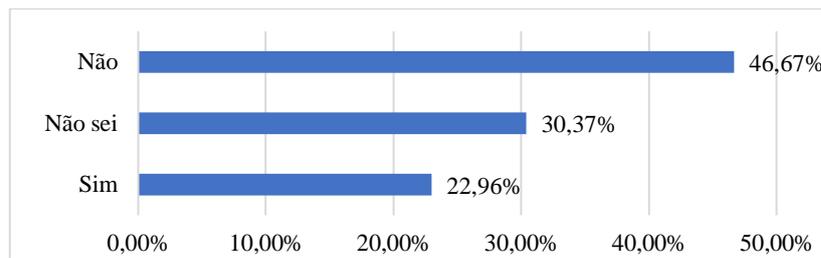
A próxima pergunta foi “Acredita que há economia de recursos nesse tipo de estrutura (por exemplo economia de escala)?” e os respondentes poderiam escolher entre sim, não e não sei. O resultado foi disposta na Tabela 9.

Tabela 9 – Respostas referente a pergunta: Há economia de recursos nesse tipo de estrutura?

Resposta	Fi	Fir
Sim	31	22,96%
Não sei	41	30,37%
Não	63	46,67%
Total	135	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor

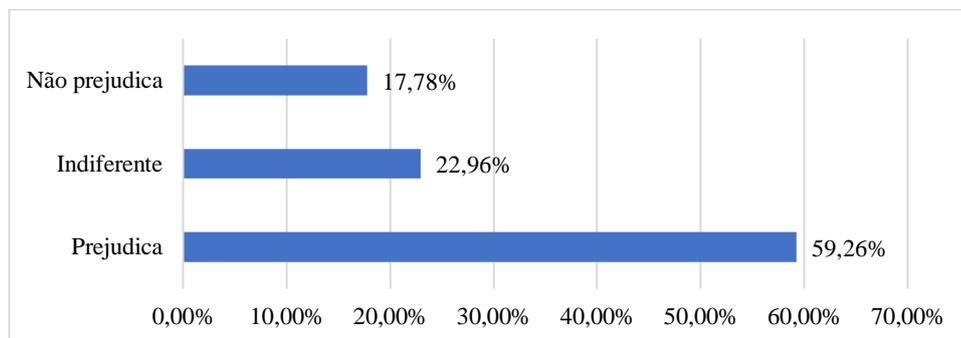
Para uma melhor visualização dos resultados, apresenta-se o gráfico a seguir.

**Figura 7** - Respostas referente a pergunta: Há economia de recursos nesse tipo de estrutura?

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado demonstrou que a maioria, 46,67% acredita que não há economia de recursos e/ou economia de escala na estrutura da UFJF. Apesar do resultado, não é possível afirmar se de fato há economia de escala atualmente, mas o resultado permitiu verificar que grande parte dos respondentes acreditam que um dos principais motivos de se optar por uma estrutura *multicampi* não está sendo verificado na prática.

A próxima pergunta foi “O quanto a distância entre os *campi* prejudica o atingimento dos objetivos do *Campus GV*?” sendo que o respondente poderia assinalar uma opção em uma escala linear numérica que ia de 0 a 4, sendo 0 prejudica muito e 4 não prejudica em nada. O resultado ao unir o 0 com 1 e o 3 com 4 foi compilado na Figura 8.

**Figura 8** - Respostas referente a pergunta: O quanto a distância entre os *campi* prejudica o atingimento dos objetivos do *Campus GV*?

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a maioria dos respondentes, 59,26%, a distância é prejudicial ou muito prejudicial para o atingimento dos objetivos do *Campus GV*. A insatisfação com a distância já era esperada,

frente ao histórico do *Campus GV* apresentado. No entanto, a pesquisa apontou que existem pessoas que são indiferentes ou não veem problemas com a distância. Tem-se, portanto, mais um fator que pode contribuir para a resistência à mudança, a medida que se constata uma satisfação para algumas pessoas com o *status quo* da distância dos *Campi*.

A próxima pergunta foi “Qual sua opinião sobre a desvinculação do *Campus GV* da UFJF e transformação do *Campus GV* em uma universidade autônoma? Sendo que o respondente poderia dizer se era contra, a favor ou se não tinha opinião formada no momento. O resultado foi o disposto na Figura 9.

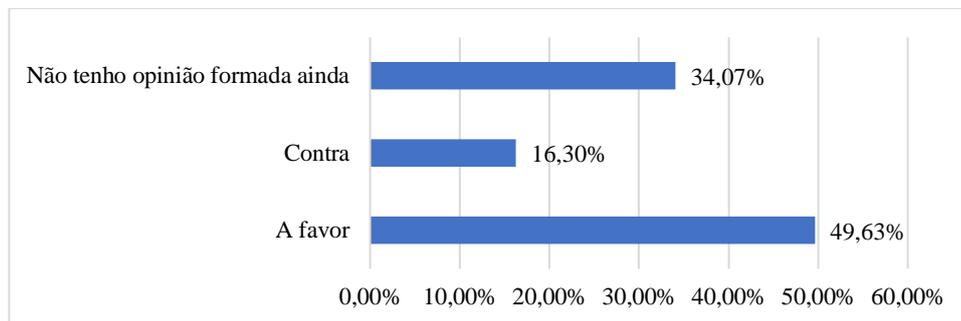


Figura 9 - Qual sua opinião sobre a desvinculação do Campus GV da UFJF e transformação do Campus GV em uma universidade autônoma?

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a maioria dos respondentes, 49,63% são “a favor” da desvinculação do *Campus GV*. Entretanto, grande parte, são contra ou ainda não possuem opinião formada. Isso demonstra que a universidade está muito dividida frente a essa solução, sendo que uma parte ainda não formou sua opinião sobre o assunto.

As próximas perguntas visaram identificar, para cada impacto apontado, qual a probabilidade de ocorrer, na opinião dos respondentes. Inicialmente foram apresentados possíveis impactos positivos selecionados de acordo com o referencial teórico previamente analisado. Em seguida, foram apresentados possíveis impactos negativos. Para cada um, o respondente poderia assinalar uma opção em uma escala de 0 (pouco provável) a 4 (muito provável). De posse dos resultados, foram calculadas as médias das respostas, e o resultado foi colocado em ordem decrescente, começando pelos mais prováveis na opinião da comunidade:

Quadro 10 - Possíveis impactos positivos com mais chance de ocorrer com a desvinculação de acordo com o grupo 3

Possíveis impactos positivos	Probabilidade de ocorrer. Média dos limites (0-4)
Estipulação de objetivos mais de acordo com a realidade local	3,31
Resposta rápida às situações locais	3,21
Melhoria na comunicação interna	3,16
Agilidade nos processos / Menos burocracia	3,09
Maior flexibilidade (liberdade de ações)	3,09
Melhoria do planejamento	2,95
Progresso e crescimento (evolução institucional)	2,93
Novas oportunidades	2,92
Melhor alcance dos objetivos institucionais	2,87
Maior <i>Accountability</i> (Transparência, Prestação de contas,...)	2,82
Maior eficiência	2,73
Aumento na motivação dos servidores	2,68
Melhoria da infraestrutura	2,63
Melhoria do Ensino, Pesquisa e Extensão	2,59
Maior captação de verba do orçamento federal (Emendas, termos de execução descentralizadas, incremento na LOA)	2,59
Maior inovação	2,56
Melhor aproveitamento dos servidores / Diminuição da ociosidade e sobrecarga de trabalho	2,55
Economia de recursos financeiros	2,54
Maior captação de recursos próprios (receita proveniente de mensalidades de pós graduação, e outros serviços prestados pela universidade)	2,54

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do grupo 3.

Considerando a média das respostas, os respondentes apontaram que todos os impactos positivos possuem elevada chance de ocorrer vez que nenhum impacto teve a nota média abaixo de 2. Dentre esses, aqueles relacionados com a *comunidade local em que o Campus GV está inserido* foram apontados como os mais prováveis de ocorrerem. No final da lista estão aqueles relacionados com recurso financeiro. Pelos respondentes, a melhoria na questão financeira seria a com menor probabilidade de ocorrer.

Para os impactos negativos, foi utilizada a mesma configuração de perguntas e critério de escolha, entretanto, cabe ressaltar que o impacto negativo “dificuldade na transição” não foi inserido no rol de impactos no questionário dos servidores devido a se tratar de um impacto de curto prazo, relacionado ao processo de mudança em si e não a algo que, em teoria, poderá ser observado no médio e longo prazo. Ressalta-se ainda que estes fatos não o tornam menos importante, ao contrário, por ser um dos principais impactos relacionados ao processo de mudança organizacional, este foi analisado de forma especial e a parte. Os resultados foram organizados no Quadro 11.

Quadro 11 - Possíveis impactos negativos com mais chance de ocorrer com a desvinculação de acordo com o grupo 3

Possíveis impactos Negativos	Probabilidade de ocorrer – Média dos limites (0-4)
Perda de suporte e "know-how"	2,56
Perda de suporte financeiro em caso de necessidades	2,54
Aumento da carga de trabalho	2,43
Decisões inadequadas por falta de experiência e suporte	2,41
Falta de mão de obra	2,34
Aumento de conflitos internos	2,19
Aumento de estresse e ansiedade devido ao aumento de responsabilidade	2,19
Clientelismo ou patrimonialismo	2,01
Menor captação de recursos financeiros	1,97
Desorganização	1,94
Ineficiência	1,73
Diminuição de parcerias acadêmicas	1,69
Morosidade	1,59
Desmotivação dos servidores	1,38

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das respostas do grupo 3.

Como já era esperado, os mais prováveis impactos negativos de médio e longo prazo apontados pelos respondentes foram a perda de suporte da sede, seja o “*know-how*” ou recursos financeiros em caso de dificuldade. Com as médias mais baixas, os respondentes apontaram a “morosidade” e a “desmotivação dos servidores” como sendo os com menor probabilidade de ocorrer caso ocorra uma desvinculação.

Na seção de comentários gerais sobre a desvinculação, muitos ressaltaram a questão do atual cenário político, como não sendo favorável para uma separação, demonstrando que essa não é uma preocupação isolada e que pode contribuir para o fortalecimento da resistência à mudança. Outros salientaram que a preterição ao *Campus GV* pela sede é algo muito prejudicial e que a desvinculação poderia eliminar esse fato.

2.8.4. Impactos que podem ser observados a partir da desvinculação do Campus GV

A partir dos dados coletados nos três grupos pesquisados e tendo como base o referencial teórico, esta seção retorna ao objetivo principal do trabalho, que é de apontar quais são os possíveis impactos positivos e negativos que podem ocorrer com a desvinculação do *campus GV* da UFJF. Para uma melhor apresentação, estão listados os impactos, seguidas de suas análises tendo como base o contexto atual da instituição e o cenário político-econômico, em ordem de probabilidade, começando com os mais prováveis de ocorrerem. Ao final, é

apresentada uma tabela que sintetiza os impactos, agrupando-os por categorias, a fim de proporcionar uma melhor visualização.

2.8.4.1. Impactos positivos

A começar pelos impactos positivos, cabe ressaltar que foram mais expressivos, tanto na investigação teórica quanto na pesquisa de campo. Entretanto, isso não remete que a desvinculação é necessariamente o melhor caminho para o *Campus GV*. Conforme já ressaltado, essa conclusão pode ser realizada a partir de outros estudos. No presente, utilizou-se uma ordem decrescente, indicando os mais possíveis de ocorrerem primeiro. Os impactos foram categorizados em seis grandes grupos para fins de organização e melhor entendimento (Quadro 12).

Quadro 12 - Impactos positivos com maior probabilidade de ocorrer com a desvinculação do *Campus GV* em ordem decrescente

Impactos positivos	Impactos relacionados	Referências
i - Agilidade	Resposta rápida às situações locais	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e Pesquisa bibliográfica
	Simplicidade de estrutura processos	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e Pesquisa bibliográfica
	Diminuição de circuitos burocráticos	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e Pesquisa bibliográfica
	Soluções não uniformes para problemas não uniformes	Pesquisa bibliográfica
	Elevação do <i>Campus</i> a um patamar de prioridade	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3)
ii - Benefícios diretos para comunidade local	Estipulação de objetivos mais de acordo com a realidade local	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3)
	Melhor inserção e aproximação da comunidade local	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3)
	Desenvolvimento da região	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)
	Maior inserção na mídia local	Pesquisa de campo (grupo 2)
iii - Melhoria na comunicação e gestão da informação	Melhoria na comunicação interna	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e pesquisa bibliográfica
	Melhoria na comunicação com o governo e ministério da educação	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)
	Melhoria da gestão de informações	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2) e pesquisa bibliográfica
	Criação de uma identidade própria	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)

Impactos positivos	Impactos relacionados	Referências
	Informação mais próxima do tomador de decisão	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2) e pesquisa bibliográfica
	Segurança jurídica	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)
iv - Motivação	Liberdade	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e Pesquisa bibliográfica
	Flexibilidade	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3) e Pesquisa bibliográfica
	Tarefas mais desafiadoras	Pesquisa bibliográfica
	Geração de novas oportunidades	Pesquisa bibliográfica
	Maior identificação com os objetivos organizacionais	Pesquisa bibliográfica
	Personalização	Pesquisa bibliográfica
v - Desenvolvimento do aprendizado	Desenvolvimento da capacidade gerencial	Pesquisa bibliográfica
	“Curva de aprendizagem ampliada” ou “curva de aprendizagem com o tempo reduzido”	Pesquisa bibliográfica
	Aumento da produtividade	Pesquisa bibliográfica
vi - Economia de recursos	Evitar perda de vagas de servidores	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)
	Melhor aproveitamento dos servidores	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2) e Pesquisa bibliográfica
	Economia de tempo e recursos de logística	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)
	Maior captação de recursos federais	Pesquisa de campo (grupos 1 e 2)

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com as pesquisas de campo e bibliográfica.

i. Agilidade: Inferir que a descentralização gera agilidade ou celeridade no sistema foi a hipótese mais evidenciada na pesquisa bibliográfica realizada, apontada por Jussani e Vasconcellos (2007), Mintzberg (2008) e Beltrão (2002). Não obstante, foi um dos impactos positivos mais citados na pesquisa de campo. Tal impacto se relaciona com “Resposta rápida às situações locais”, “Simplicidade de estrutura processos”, “Diminuição de circuitos burocráticos”, “Soluções não uniformes para problemas não uniformes”. A premissa é que, com a desvinculação, todo o poder de decisão será transferido para a nova universidade, mais enxuta que a *multicampi*, e, portanto, com menos números de setores (*bureau*) nos quais o processo ou informação precisa ser instruído, reduzindo, portanto, os morosos circuitos burocráticos e eliminando ou evitando as filas de espera, comuns em organizações grandes e centralizadas. Somado a isso, ganha-se celeridade no sistema à medida que os processos físicos, transportes

de mercadoria e de pessoas não precisarão mais deslocarem ao longo dos 450 quilômetros que separam o *Campus* GV de sua sede.

Conforme pesquisa de campo realizada, 59,26% dos respondentes do grupo 3 apontaram que a distância física prejudica ou prejudica muito a organização. Todos os gestores do grupo 1 apontaram que um dos principais problemas da estrutura *multicampi* da UFJF está relacionado com a distância e a logística que existe entre os *campi*. Nesse sentido, foi demonstrado que diversos entraves são percebidos pelos servidores e gestores do *Campus* GV ocasionados pela distância, sendo a morosidade considerado o principal deles. Um dos gestores citou um episódio considerado “clássico” no *Campus* GV, em que se demorou cerca de 5 anos para conseguirem requisitar, comprar e instalar uma placa de identificação no prédio alugado pela instituição, ilustrando o quanto os processos podem ser morosos na estrutura *multicampi*.

A celeridade processual é assegurada pela Constituição Federal em seu art. 5º inciso LXXVIII, no qual “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação” (BRASIL, 1988). A lei nº 9.784/99 do Processo Administrativo dispõe quais seriam esses prazos razoáveis para atos administrativos.

Art. 24. Inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior (BRASIL, 1999).

Ocorre que, na atual estrutura *multicampi*, nem sempre esse prazo é observado, uma vez que quando um processo físico necessita de ser encaminhado à sede são necessários cerca de três dias úteis, da preparação do malote até a entrega, sendo que ele é enviado em apenas três dias da semana. Outro fato constatado é a dificuldade de cumprimento do prazo para órgãos consultivos. Atualmente, o órgão consultivo de assuntos jurídicos da universidade é a Procuradoria Seccional da União em Juiz de Fora – MG, PSU/JFA, ente que compõe a Advocacia Geral da União (AGU). Todos os processos de compra, contratação, convênios, litígios e outros que demandem de opinião jurídica devem necessariamente obter parecer da procuradoria para devido andamento, sendo que este órgão possui um prazo máximo estipulado para emissão de parecer conforme determina a lei 9.784/99.

Art. 42. Quando deva ser obrigatoriamente ouvido um órgão consultivo, o parecer deverá ser emitido no prazo máximo de quinze dias, salvo norma especial ou comprovada necessidade de maior prazo.

§ 1º Se um parecer obrigatório e vinculante deixar de ser emitido no prazo fixado, o processo não terá seguimento até a respectiva apresentação, responsabilizando-se quem der causa ao atraso (BRASIL, 1999).

Entretanto, devido principalmente ao grande volume de trabalho que a estrutura *multicampi* produz, ocorre que nem sempre o prazo é observado, gerando insegurança jurídica e prejuízos inerentes aos atrasos de contratação, compra e consultas em geral.

Outro fato observado que prejudica a agilidade e eficiência do sistema se relaciona com a padronização de políticas institucionais que não consideram a realidade do *Campus GV*. Quando são impostas soluções uniformes para problemas diferentes a resolutividade é comprometida. Por exemplo, padronizou-se que diversas tarefas só podem ser executadas pela Sede, como marcação de férias, compras/licitações¹⁶, execução financeira, concessão de bolsas, registros acadêmicos, distribuição orçamentária e de recursos. Essa padronização força a existência e agrava a necessidade de morosos circuitos burocráticos, prejudicando a agilidade do *Campus*.

Ocorre que, além da morosidade gerada, quando surge algum problema, nem sempre a solução padronizada é a melhor. Em fevereiro de 2019, diretores e chefes de departamentos do *Campus GV* elaboraram um manifesto destinado à reitoria com título “Política Institucional de Pesquisa e Pós-graduação” resultante de um grupo de trabalho realizado no III Seminário de Iniciação Científica da UFJF, no qual expressaram um descontentamento com as atuais políticas na universidade. Em um trecho do manifesto foi afirmado:

Ponto pacífico entre os participantes é a necessidade de um olhar sensível às notórias diferenças deste *Campus* em relação à Sede, o que culmina, em determinados momentos, em inadequação das políticas de pesquisa e pós-graduação da UFJF para com o cenário do *Campus* Governador Valadares (DENADAI, *et al.*, 2019),

Nesse documento, foram abordados assuntos referentes à política institucional de fomento à pesquisa, capacitação de TAEs e docentes, necessidade de políticas específicas para o *Campus GV*, políticas de fomento de "apoio a grupos" e "recém doutores", necessidade de fóruns específico sobre pesquisa em GV, institucionalização da web conferência, representação de servidores de GV em comitês assessores, políticas de iniciação científica, necessidade de transparência e divulgação de informações para GV, e outros assuntos, demonstrando a insatisfação dos servidores com atuais padronizações de políticas na UFJF que são válidas para todos os *campi*.

¹⁶ Alguns processos licitatórios são executados no campus GV, entretanto dependem de autorização da Sede para ocorrerem e, portanto, são a minoria.

Um outro exemplo que, conforme relatado por um dos gestores, prejudica muito a celeridade do *Campus GV*, é a composição das unidades acadêmicas. A estrutura *multicampi* implicou a existência de apenas duas unidades acadêmicas (ICV e ICSA) no *Campus GV* e todos os 10 departamentos precisaram ser subordinados a uma dessas direções, mesmo não possuindo relação suficiente entre si. Nesse sentido as direções de GV se tornaram complexas e morosas devido as diferentes características dos departamentos. Segundo um gestor:

Os conselhos de unidades são muito maiores em relação à sede e as pautas de reuniões são gigantescas. Por exemplo, alguns assuntos relacionados à medicina não interessam ao departamento de nutrição e isso causa um despreço dos servidores pelas reuniões da direção. Outro problema diz respeito ao *quórum* das reuniões. Dependendo da pauta, quando é muito específica e não chama a atenção dos demais departamentos, é comum o esvaziamento das reuniões com dificuldade de composição do *quórum* para a reunião começar (Entrevistado, Gestor 1 do grupo 1).

Não obstante, respostas mais rápidas às situações locais podem ser mais evidentes com a autonomia. Quando se elimina o fator “distanciamento das situações locais”, economiza-se tempo e recursos, fazendo com que melhores resultados possam ser alcançados pela instituição. A Figura 10 demonstra de forma epítome os fatores geradores de agilidade de acordo com o explicitado.

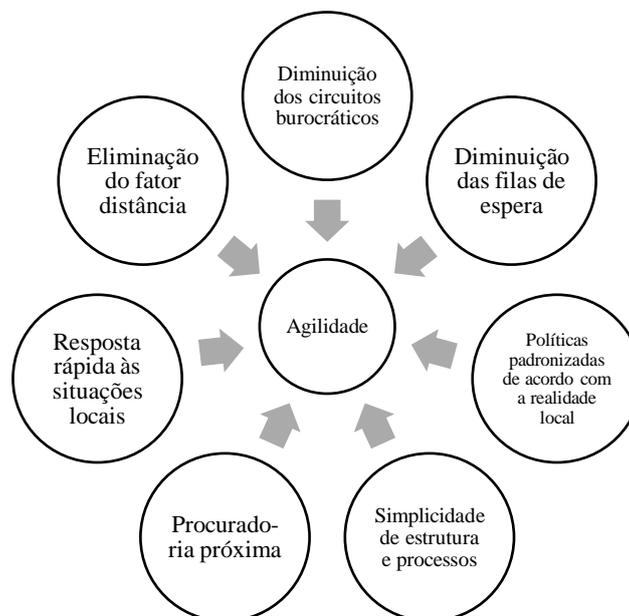


Figura 10 - Fatores geradores de agilidade na organização caso ocorra a desvinculação
Fonte: Elaborado pelo autor

Todos esses fatores apresentados podem contribuir para o fomento da agilidade na organização. Ao observar as características desses elementos, é possível conceber que eles poderão surgir com a desvinculação quase que de forma natural, sem muito esforço ou necessidade de grandes estudos e investimentos, como normalmente é feito para organizações que buscam ser mais ágeis. No atual contexto político-econômico, a agilidade gerada poderá ser crucial para a efetividade da organização, uma vez que ela está diretamente ligada à eficácia organizacional.

ii. Benefícios diretos para comunidade local: Esse impacto positivo foi evidenciado com maior frequência na pesquisa de campo e foi considerado um impacto com grandes chances de ocorrer de acordo com os dados obtidos. Se relacionam com este impacto outros também evidenciados na pesquisa como “Estipulação de objetivos mais de acordo com a realidade local”, “Maior inserção na mídia local”, “Melhor inserção e aproximação da comunidade local”, “Desenvolvimento da região”, “Criação de uma identidade própria”.

Torna-se provável que, com a desvinculação e criação de uma nova universidade em Governador Valadares, a comunidade local poderá obter benefícios. A nova instituição poderá estipular objetivos, através de seu planejamento estratégico (PDI), mais de acordo com a realidade da região de Governador Valadares, e de forma ampla, da zona leste do Estado de Minas Gerais. Ao estipular objetivos que considerem a história da região, sua localização geográfica, os indicadores sociais e econômicos, a cultura, o clima, as demandas da comunidade e outros aspectos locais, efeitos positivos na qualidade de vida da população, conseqüentemente do desenvolvimento social e econômico, poderão ser evidenciados. O atual Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF 2016–20, considerado o principal documento estratégico da Universidade, destacou a importância do desenvolvimento regional no qual o *Campus GV* está inserido.

A implantação do *Campus* da UFJF em Governador Valadares veio ao encontro de uma demanda social, levantada pela prefeitura municipal e pelo Ministério da Educação (MEC), por cursos específicos não ofertados de forma gratuita na região. Com a oferta desses cursos e de outras atividades desenvolvidas pela universidade, busca-se fomentar o desenvolvimento do município e da região (PDI 2016-20 – UFJF).

Para isso, estipulou diversos objetivos para as pró-reitorias e diretorias atuarem na região onde se encontra o *Campus GV*.

Meta 15 - Elaborar um plano de cultura para o *Campus* de Governador Valadares, objetivando a valorização da cultura local e o intercâmbio com o *Campus* sede. 23 - Fomentar programas interdisciplinares de extensão no

Campus de Governador Valadares de relevância social e ambiental. 20 - Integrar esforços de ensino, pesquisa e extensão de forma a atender necessidades específicas da região de Governador Valadares e fomentar o Marketing Institucional. 21 – Buscar aproximação da UFJF-GV com setores industriais e tecnológicos de Governador Valadares utilizando ferramentas para entender o arranjo produtivo local (PDI 2016-20 – UFJF).

Entretanto, de acordo com as falas dos gestores de GV do grupo 1, as metas do PDI, além de serem vagas, não estão sendo cumpridas de forma satisfatória. O principal argumento, segundo os entrevistados, é que, como as pró reitorias ficam distantes e o *Campus* GV representa uma pequena fração da UFJF, a instituição tende a priorizar o desenvolvimento regional da sede, relegando o *Campus* GV a um segundo plano. Com pró-reitorias próprias e exclusivas, as ações podem se tornar mais evidentes, uma vez que a prioridade seria o *Campus* GV. Portanto, não só estipular objetivos mais claros e de acordo com a realidade local, mas cumpri-los, se torna mais provável com a autonomia.

Conforme ressaltado, o *Campus* GV apresenta problemas de evasão de alunos e vagas ociosas o que demonstra que os recursos não estão sendo utilizados de forma otimizada. Os motivos desses problemas são pouco estudados, mas segundo respostas dos gestores, há evidências que estes fatos podem estar ligados com a falta de uma aproximação com a realidade regional. Segundo um gestor do grupo 1 “os cursos não estão alinhados ao arranjo produtivo local” e segundo outro, “o MEC não considerou a realidade local para a concepção do *Campus* GV”, deixando a entender que alguns cursos não são atrativos para os nativos da região, gerando vagas ociosas e evasão. Nesse sentido, é considerável o fato que uma desvinculação pode tentar corrigir essa inconciliabilidade com a demanda local uma vez que terá mais autonomia para gerir seus recursos administrativos e acadêmicos.

Estudos demonstram que o desenvolvimento regional se torna um fenômeno natural na região em que uma universidade pública é inserida por diversos motivos. Seja pela geração de mão de obra qualificada, seja pelo seu volumoso orçamento que muitas vezes supera o dos municípios onde estão instaladas, seja pela atração de imigrantes. Tal fenômeno é capaz de desencadear um efeito multiplicador na economia do município (ALVES e GUMBOWSKY, 2017; OLIVEIRA JR, 2014; SCHNEIDER, 2002). Com a transformação do *Campus* em uma universidade, conforme salientado, a estrutura deverá ser ampliada, gerando um consequente aumento de recursos necessários para o funcionamento da nova instituição. Novos setores deverão ser criados, necessitando talvez, de mais técnicos administrativos e mais cargos de chefias, como, por exemplo, os cargos de reitor e pró-reitores. Com o aumento de recursos humanos e financeiros, o efeito multiplicador poderá ser ampliado, a medida que o aquecimento da economia local poderá desencadear um círculo virtuoso de investimentos que gera

investimentos. Não obstante, a necessidade de mão de obra qualificada gerado pelo crescimento da economia poderá ser suprida pela universidade com a formação e preparação dos estudantes para o mercado de trabalho.

Por fim, a aproximação com sua comunidade local também gera benefícios para a universidade. Segundo evidências encontradas na pesquisa, uma universidade com identidade própria, próxima da comunidade local, promotora de desenvolvimento regional e presente na mídia da região, consegue obter mais parcerias, apoios e outras vantagens, advinda dos três setores da sociedade civil local, que dificilmente conseguiria se fosse uma universidade fechada para sua realidade regional. Essa premissa se sustenta a partir de estudos sobre a imagem organizacional, os quais sugerem que a criação de uma imagem de organização benéfica à sociedade pode atrair oportunidades. “A credibilidade e a boa imagem de uma organização farão desta próspera economicamente, pois serão reconhecidas e escolhidas pelos públicos, seja para comprar, para trabalhar, associar-se ou buscar parcerias” (SILVA, 2008, p. 14).

Segundo relato de um gestor entrevistado do grupo 2, a mídia, governo e empresas estão procurando mais a universidade para diálogo e parcerias em detrimento de quando eram apenas uma unidade vinculada. Todos esses fatos demonstram que a desvinculação poderá gerar benefícios diretos e indiretos para a comunidade local e vice-versa.

iii. Melhoria na comunicação e gestão da informação: Tal impacto se relaciona com outros apontados na pesquisa: “Melhoria na comunicação interna”, “Melhoria na comunicação com o governo e Ministério da Educação”, “Melhoria da gestão de informações e do conhecimento”. Conforme já ressaltado, a Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2016 (UFJF, 2016) revelou que as deficiências da comunicação interna foi uma das causas que mais geravam insatisfação na comunidade de servidores do *Campus GV*, evidenciando a relação entre motivação e comunicação. Não obstante, a busca por uma comunicação interna eficiente em uma organização é postulada não somente como política de motivação dos funcionários, mas também como indutora de qualidade (ALMEIDA, SOUZA e MELLO, 2010), promotora de melhoria nas relações de trabalho (SOUZA e SANTOS, 2014), promotora de eficácia organizacional e geradora de vantagens competitivas (BARROS e MATOS, 2015). Nesse sentido a comunicação interna pode ser tratada como um campo de estudo fundamental para o sucesso da organização.

A comunicação interna contribui para um clima organizacional favorável, estabelece uma base motivacional para o comprometimento entre as pessoas, e das pessoas com o sistema organizacional, estabelecem a sinergia do comprometimento: para a qualidade, para a maior produtividade, para a

redução de custos e para a racionalização dos sistemas (CERQUEIRA, 1999 *apud* SILVA, MACEDO, *et al.*, 2015, p.3).

Na pesquisa de campo, o grupo 3 apontou o impacto “melhoria da comunicação interna” como um dos 3 impactos, na média, com maior possibilidade de ocorrer após a separação. Como justificativa, pode-se recorrer ao fato que na estrutura *multicampi*, a distância pode prejudicar essa comunicação, deixando-a morosa, desconexa ou simplesmente insuficiente.

Outro fator que pode contribuir para as falhas de comunicação é o elevado número de níveis hierárquicos e de setores, comuns em universidades *multicampi*. Quando uma informação precisa percorrer um circuito intrincado de setores e chefias, o receptor final da mensagem pode não receber a mensagem ou recebe-la distorcida, fazendo alusão à brincadeira do “telefone sem fio”. Nesse sentido Barnard postula como um dos princípios da boa comunicação “c) tornar a linha de comunicação tão direta ou curta quanto possível” (BARNARD, 1968 *apud* SOUZA e SANTOS, 2014, p. 188).

A gestão da informação e do conhecimento também pode ficar comprometida devido a desconcentração, grandiosidade e complexidade da estrutura *multicampi*. Uma pesquisa realizada em 2016 por Almeida no *Campus* de Governador Valadares concluiu que a Gestão da Informação e do Conhecimento necessitam de melhorias e que a distância, o isolamento e a preterição do *Campus* GV prejudicam na promoção de uma gestão da informação e conhecimento mais eficiente (ALMEIDA, 2016).

Mintzberg (2008) destaca que, para tomar uma decisão, o gestor necessita de informações. Ocorre que, em unidades centrais distantes, a informação necessária pode não ser levada a esse centro, talvez por ser difusa e difícil de ser transmitida. Nesse sentido, o impacto “Informação mais próxima do tomador de decisão” pode proporcionar eficácia para a organização.

Outro fator ligado à comunicação evidenciado na pesquisa foi o impacto “melhorar a comunicação com o governo federal”. Alguns gestores destacaram a dificuldade encontrada com o estabelecimento de um canal de comunicação direto com o governo. Um gestor do grupo 2 informou que o MEC só recebe reitores para conversas e por isso diversas demandas da regional não chegavam ao governo. Com a criação de uma nova universidade autônoma, a comunicação com o governo poderá ser direta, sem a necessidade de intermediações.

iv. Motivação: O aumento da motivação dos servidores do *Campus* GV foi uma hipótese evidenciada nas pesquisas bibliográficas e de campo e se relacionam com outros

impactos encontrados: “Liberdade”, “Flexibilidade”, “Tarefas mais desafiadoras”, “Maior identificação com os objetivos organizacionais”, “Personalização”, “Geração de novas oportunidades”.

Muito se discute sobre os benefícios que a motivação gera para a organização. As discussões indicam que o trabalhador motivado é mais produtivo, mais criativo, busca mais crescimento pessoal, é mais aberto a trabalhos em equipe, melhora nos relacionamentos interpessoais e com isso gera benefícios diretos para organização.

Alguns estudos procuraram mapear os fatores indutores da motivação no servidor público.

Para muitos autores, os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas, ou simbólicas do trabalho, tais como altruísmo, comportamento pró-social, lealdade e prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público. Fatores motivacionais extrínsecos - como altos salários e benefícios - seriam menos importantes para servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado (KLEIN e MASCARENHAS, 2016, p. 20).

Nesse sentido, a descentralização promotora de motivação se torna possível a medida que gera um cenário propício para o desenvolvimento das dimensões intrínsecas citadas. A começar pelo o aumento (ou do senso de aumento) da autonomia, liberdade e flexibilidade. Pesquisas indicam que as pessoas se sentem bem ao acreditar que elas têm escolhas e estão no controle daquilo que estão fazendo.

Deci e Ryan (2002) ao estabelecerem os pressupostos da teoria da autodeterminação (SDT) postularam que a autonomia é uma das três necessidades básicas e universais dos indivíduos, referindo-se à autonomia como uma vontade universal das pessoas em ser o agente causal, em experimentar e agir de acordo com seus próprios valores e interesses (DECI e VANTEENKISTE, 2004 *apud* NONAKA, 2014, p. 1).

Com o poder de tomada de decisões passando para a nova universidade, os servidores podem ter mais liberdade e flexibilidade para desenvolver as tarefas de forma que acharem mais adequadas, dentro dos limites de sua prerrogativa de discricionariedade, de acordo com seus valores, visões, experiências, paradigmas e não mais de acordo com que a Sede determinava, e com isso se sentirem mais motivados para o trabalho.

Também relacionado com motivação, o impacto “novas oportunidades” foi evidenciado como uma possibilidade com a desvinculação. Tal impacto é um desdobramento da liberdade e flexibilidade gerada pela descentralização. Com o poder de decisão passando integralmente para o *Campus* GV, novas políticas de gestão de pessoas, ações acadêmicas, e

rearranjos de estrutura, podem ser implementadas gerando diversas oportunidades de atuação e crescimento profissional para os servidores conforme já ressaltado.

Sendo assim, uma dessas novas oportunidades evidenciadas na pesquisa como possível de ocorrer é a de crescimento profissional. Estudos internacionais demonstram que uma das várias causas de desmotivação dos docentes está ligada às diminutas oportunidades de promoção e baixos ordenados, além de: (a) excesso de trabalho; (b) pouco reconhecimento da profissão; (c) reduzidas condições de trabalho; (d) comportamentos dos alunos (VISEU, JESUS, *et al.*, 2015). Com a criação de novos cargos de chefia, necessários para a administração da nova universidade, os servidores podem enxergar uma oportunidade de melhoria de suas carreiras e seus ordenados e com isso se sentirem mais motivados, se esforçando mais em suas funções a fim de serem reconhecidos e promovidos.

Kumar (2012) ao estudar a motivação como estratégia de aumento da produtividade nas organizações, concluiu que a autonomia associada a promoções, reconhecimento e recompensas atende à necessidade de realização dos indivíduos que é um dos fatores que motivam as pessoas para contribuir para os resultados da organização e elevar sua produtividade (KUMAR, 2012 *apud* NONAKA, 2014, p.8).

Com o aumento da responsabilidade, aumento do poder de tomada de decisão e aumento da estrutura, tarefas mais desafiadoras poderão surgir. Tarefas simples e rotineiras tendem a deixar o servidor desanimado, com sentimento de inutilidade e preterimento. O desafio faz com ele se sinta mais realizado e, portanto, motivado e produtivo.

O sentido da realização está relacionado à preocupação e vontade dos indivíduos em realizar coisas e atingir padrões superiores de excelência, e que os comportamentos que indicam tais demandas são demonstrados quando os indivíduos buscam tarefas desafiadoras, metas difíceis e sua intenção de atingir altos padrões de qualidade propostos por eles mesmos (NONAKA, 2014, p. 8).

Outro impacto evidenciado na pesquisa bibliográfica aponta para a descentralização como geradora de personalização que, por sua vez, induz à motivação. A premissa é que chefia distantes traz um sentimento aos servidores de não pertencimento e de distanciamento dos objetivos organizacionais, além de trazer uma certa desumanização das relações. Para Budant e Bazzanella (2016) a pessoalidade ocasionada pela descentralização pode ser benéfica.

Descentralizar faz com o que os funcionários se sintam mais identificados com os objetivos da sua unidade e, conseqüentemente, com os de toda organização, pois tenderão a sentir-se até certo ponto responsáveis pelo êxito da empresa. Dessa forma, a despersonalização do empregado, tende a diminuir, tendo em vista que o funcionário terá relações mais próximas com seu superior, há quem foi dado ampla autoridade e responsabilidade em seu setor (BUDANT e BAZZANELLA, 2016, p. 100).

Com a desvinculação, as chefias tenderão a ficar mais próximas dos servidores, gerando uma relação mais direta e humanizada, no sentido de possibilidade de conversas frente-a-frente, sem uso de e-mail ou telefone. Um dos gestores do grupo 1 usou a expressão “distanciamento emocional” dos problemas e anseios do *Campus GV*, pelos gestores lotados na sede, deixando a entender que os mesmos possuem um olhar superficial e insensível ao *Campus GV* devido à distância das relações. No entanto, cabe destacar os perigos do afastamento da impessoalidade no serviço público que será tratado na seção dos impactos negativos.

Por fim, na pesquisa realizada com gestores do grupo 2, foi possível perceber em seus discursos indícios de grande motivação para o trabalho. Principalmente o gestor 2 demonstrou estar muito satisfeito e muito motivado com a desvinculação. “Foi a melhor coisa que aconteceu para a regional”, relatou. A diversificada linha de ações relatadas, as quais está à frente, forneceram indícios de um comprometimento com a organização. Tal comprometimento é perceptível em servidores motivados.

v. Desenvolvimento da capacidade gerencial: Tal impacto se relaciona com o impacto “Curva de aprendizagem ampliada” ou “Curva de aprendizagem com tempo reduzido”. Com a transferência das responsabilidades de planejar, organizar, dirigir e controlar passando para os servidores do *Campus GV*, haverá uma necessidade de aprenderem e desenvolverem a capacidade gerencial, reduzindo o tempo de aprendizado e promovendo o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes. Para Beltrão, grandes organismos centrais absorvem a gerência de todos os interesses e fecham as portas da única escola em que se pode aprender e habilitar-se para gerir negócios (BELTRÃO, 2002).

Com a descentralização, os servidores poderão ter melhor acesso à informações antes não disponibilizadas ou de difícil acesso. Por exemplo, atualmente os servidores do *Campus GV* não possuem acesso ao Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do Tesouro Nacional e, portanto, não sabem como os pagamentos, empenhos e liquidações são realizadas. Sendo assim desenvolvem seus trabalhos com certa insegurança, gerando morosidade ou erros pela falta do domínio do assunto. Com o domínio de informações antes não disponíveis, os servidores poderão ter mais segurança e experiência para desempenhar determinada tarefa, e, portanto, desenvolve-las de forma mais ágil e melhor. Não obstante, novas visões, estratégias podem ser sugeridas, contribuindo para a melhoria dos processos burocráticos.

Diversos estudos de aprendizagem relacionam a motivação com aprendizagem. Uma premissa defendida é que a pessoa mais motivada consegue aprender mais e melhor

(LOURENÇO e PAIVA, 2010; SOUZA, 2010). Conforme abordado, a descentralização poderá deixar os gestores e servidores em geral mais motivados e com isso poderão querer aprender mais e com mais qualidade.

Com a transferência de responsabilidades para a nova universidade, os servidores e gestores terão a necessidade e obrigação de aprenderem a fim de desempenharem suas novas funções. Portanto, seja por temer as consequências de não desempenharem seus trabalhos da forma correta ou por estarem motivados com o novo desafio, o aprendizado poderá ser mais rápido.

Não obstante, o processo de aprendizagem torna-se mais ágil quando se considera que, a partir da descentralização, as informações se concentrarão na nova universidade. Sendo assim, os servidores poderão usufruir de informações mais próximas, aprendendo e transmitindo o aprendizado de forma mais rápida em um círculo virtuoso.

A ideia de que a aprendizagem gera aumento de produtividade é defendida pela teoria da curva de aprendizagem.

A curva de aprendizagem pode ser definida como sendo a demonstração gráfica de um efeito de aumento na produtividade do trabalhador, de modo que o custo de produção de uma empresa pode apresentar declínio no decorrer do tempo, quando os administradores e funcionários tornam-se mais experientes e eficazes na utilização da fábrica e dos equipamentos. À medida que os administradores e a mão-de-obra ganham maior prática com a produção, o custo incremental e o custo médio, obtidos pela empresa de um determinado nível de produção, apresentam redução (PEDROSA, PEDROSA e NASCIMENTO, 2004, p. 3).

A teoria da curva de aprendizagem infere que, no início do processo de aprendizado ocorre uma lentidão, devido a diversos fatores, como por exemplo o impacto, a imperícia e a desmotivação inicial de se deparar com algo novo. Após essa fase inicial o aprendizado cresce rapidamente até o ponto em que o indivíduo domina praticamente todo o assunto. Com o domínio quase total do assunto, ocorre uma nova lentidão de aprendizagem, devido principalmente ao fato de não haver muito mais o que aprender.

A premissa é que quando a descentralização ocorre, o tempo de aprendizado pode diminuir e, portanto, gerar benefícios para organização (Figura 11).

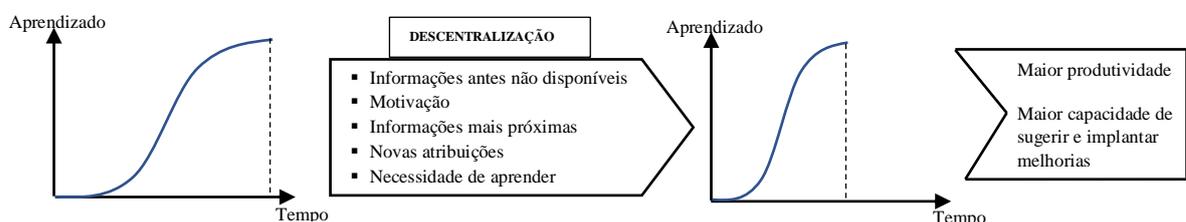


Figura 11 - Descentralização como redutora do tempo da curva de aprendizagem

Fonte: Elaborado pelo autor

Os benefícios da aprendizagem rápida são diversos. Um funcionário que demonstra perícia no que faz, desempenha as atividades de forma mais ágil e com maior perfeição, tende, naturalmente, a ser mais produtivo. Outro benefício é o desenvolvimento rápido da capacidade de entender o sistema, seu funcionamento, seus defeitos e qualidades e com isso poderá ter mais capacidade de sugerir e implantar melhorias.

Um exemplo pragmático desse impacto positivo foi quando se descentralizou para o *Campus* GV o desenvolvimento dos contratos públicos. Com a nova atribuição, os servidores tiveram que se inteirar do assunto e com isso desenvolveram modelos de contratações nunca antes utilizados pela Sede e que foram adotados por esta, como os modelos de Editais de Chamada Pública para Aluguel de Imóveis.

vi. Economia de recursos: Alguns impactos relacionados à economia de recursos se apresentaram com chance reais de ocorrerem. Relacionam-se com este impacto “Evitar perda de vagas de servidores”, “Melhor aproveitamento dos servidores”, “Economia de tempo e recursos de logística”, “Maior captação de recursos federais”.

Tanto o grupo 1 quanto o grupo 2 relataram que existiam conflitos com a sede acerca de recursos, sejam humanos ou financeiros. Para o grupo 1, diversas vagas de servidores que deveriam vir para o *Campus* GV ficaram na sede, sendo que atualmente ocorre o fenômeno de servidores que são movidos para sede por interesses próprios ou motivos de saúde que agravam esse quadro de falta de servidores, principalmente docentes. Para os gestores do grupo 2, o principal problema que ocorria na estrutura *multicampi* era a retenção de recursos na Sede que deveriam ir para regional. Nesse sentido, é verificada uma tendência à retenção de recursos na unidade central em detrimento das unidades regionais. Com a descentralização, tal problema tende a ser eliminado, uma vez que não existirá mais a figura da “Sede que retém recursos”.

O impacto “Aproveitamento melhor da capacidade dos servidores” também foi apontado pela pesquisa como possível de ocorrer com a descentralização. Atualmente, diversos setores do *Campus* GV funcionam de forma simples e com tarefas pouco desafiadoras, como por exemplo Coordenação de Gestão de Pessoas, que basicamente funciona como um grande setor de protocolos, à medida que grande parte de suas tarefas é enviar documentos para Sede analisar. Conforme constatada na pesquisa do grupo 3, os servidores possuem elevada qualificação, entretanto, pouco dessa vantagem é diretamente explorada.

Portanto, a ociosidade de capacidade instalada remete a prejuízos financeiros para o governo à medida que alguns servidores recebem salários mais elevados para desempenharem atividades relativamente simples.

Vemos, em algumas universidades *multicampi*, técnicos nos *campi* que são responsáveis por diárias, atividades de gestão de pessoal, compras, enfim, que na verdade nada mais fazem que receber uma demanda de um docente ou aluno e encaminhá-la a reitoria. (GIGANTE, 2011, p. 1).

Outro fator reside na desmotivação dos servidores por não desempenharem atividades desafiadoras, conforme já abordado. Somado a isso, o sentimento de inutilidade e preterimento tende a deixar os servidores desmotivados conforme observado nas respostas dos entrevistados. Com a desvinculação, novas atividades, mais complexas e desafiadoras serão transferidas para a nova universidade, e, portanto, as capacidades técnicas dos servidores poderão ser melhor utilizadas, favorecendo a motivação e a diminuição da ociosidade de capacidade instalada.

Um outro benefício é a economia de tempo e recursos de logística. O tamanho atual da organização, seu formato desconcentrado e a distância geográfica existente entre os *campi*, geram um custo elevado com logística. Tal custo pode ser mitigado com a autonomia, à medida que se elimina o custo de deslocamento, de equipamentos e o de gestão de informações, necessários para manter uma logística eficiente em uma organização *multicampi*.

Também evidenciado na pesquisa, com gestores dos grupos 1 e 2, está o impacto “Maior captação de recursos federais”. Segundo gestores do grupo 2, com a desvinculação a nova universidade obteve a liberdade de conversar com parlamentares e com o MEC a fim de requisitar mais recursos para sua instituição e com isso observaram uma maior captação de recursos de origem governamental. Nesse sentido, a maior captação de recursos, seja através de emendas parlamentares e de bancada, termos de execução descentralizadas (TEDs), Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs), incremento na Lei Orçamentária Anual (LOA) ou no Plano Pluri Anual (PPA), vagas de servidores, poderão ser conquistadas, à medida que, com a desvinculação, se cria um canal de comunicação direto tanto com o poder executivo, quanto legislativo.

Apresentados os impactos positivos, seguem agora os negativos evidenciados na pesquisa realizada.

2.8.4.2. Impactos negativos

Os impactos negativos evidenciados na pesquisa foram sintetizados no Quadro 13 de forma similar à apresentação dos impactos positivos: Na coluna 1, são dispostos de forma decrescente, começando com o impacto com maiores chances de ocorrer. Na coluna 2, foram dispostos os que foram também evidenciados nas pesquisas, sendo relacionados com o impacto da coluna 1. Na coluna 3, são desatacadas a referência da origem da evidência.

Quadro 13 - Impactos negativos com maior probabilidade de ocorrer com a desvinculação do *Campus GV* em ordem decrescente

Impacto negativo	Impactos relacionados	Referência
i. Dificuldades na transição	Dificuldades de aprendizado	Pesquisa bibliográfica
	Dificuldades operacionais e de organização	Pesquisa bibliográfica e de campo (grupo 1 e 2)
	Dificuldades financeiras e de suporte governamental devido ao atual cenário político	Pesquisa de campo (grupos 1, 2 e 3)
	Resistência à mudança	Pesquisa bibliográfica
ii. Perda de suporte da sede	Perda de suporte e <i>KnowHow</i>	Pesquisa de campo (grupos 1)
	Perda de suporte financeiro	Pesquisa de campo (grupo 1)
	Decisões inadequadas por falta de suporte	Pesquisa bibliográfica
iii. Aumento do custo para o governo ao se criar uma nova autarquia	Aumento de custos	Pesquisa de campo (grupo 1)
	Duplicação de meios para o mesmo fim	Pesquisa bibliográfica
	Decisões inadequadas por falta de experiência	Pesquisa bibliográfica
iv. Perda do prestígio	Insatisfação de parte da comunidade acadêmica com o fato de deixar uma instituição prestigiada	Pesquisa de campo (grupo 1)
v. Aumento da carga de trabalho	Mão de obra insuficiente	Pesquisa de campo (grupo 1, 2 e 3)
	Cargos de chefia insuficientes	Pesquisa de campo (grupo 1, 2 e 3)
vi. Favorecimento de práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais	Desigualdade e autocracia	Pesquisa bibliográfica
	Fisiologismo e Corporativismo	Pesquisa bibliográfica

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas pesquisas de campo e bibliográfica.

I. Dificuldade de transição: Conforme já esperado, este impacto foi o mais apontado na pesquisa realizada, tanto na bibliográfica, quanto na pesquisa de campo. Tal impacto se relaciona com “Resistência à mudança”, “Dificuldades do atual cenário político” e “Dificuldade de aprendizado e de organização”. Nas falas dos gestores do grupo 2, que fazem parte das universidades que se tornaram independentes em 2018 e estão em plena fase de transição, foi possível perceber que a mudança está sendo turbulenta, principalmente nas questões financeiras e orçamentárias. Segundo o Gestor 2, algumas funções financeiras como o Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) ainda ficou com a Sede, além de afirmar que a sede não está repassando todo o recurso de “direito da regional”. Segundo o Gestor 1, a regional não recebeu recursos financeiros suficientes para transição e por isso está passando por dificuldades. O Gestor 2 ressaltou que alguns servidores estão descomprometidos, que todas as

tratativas com o atual governo estão paralisadas e as conversas são dificultadas. Eles demonstraram ainda que a situação poderia estar pior se as regionais não tivessem se preparado e descentralizado parte dos serviços antes da desvinculação.

A partir dos relatos das entrevistas e do que foi levantado na pesquisa bibliográfica, foi possível correlacionar os impactos e agrupa-los em 3 grupos geradores de transição turbulenta, sendo eles i) fatores externos, ii) fatores cognitivos-comportamentais e iii) fatores de aprendizagem.

Compõem o primeiro grupo, os impactos relacionados ou ocasionados por fatores externos à universidade, sobre os quais essa tem pouca ou nenhuma influência. Um dos que foi muito evidenciado na pesquisa dos grupos 1 e 2 e nas respostas discursivas dos participantes do grupo 3 foi a preocupação com o atual cenário político-econômico em que o país está inserido. Segundo os entrevistados, o atual governo federal não é sensível à agenda educacional e em específico à agenda das universidades públicas brasileiras. Os entrevistados citaram os cortes e contingenciamentos feitos logo no primeiro semestre de governo, demonstrando que a questão financeira das universidades poderá ser gravemente impactada nos próximos meses. Somado a isso, está sendo divulgado em jornais, como o El País, que a nação está passando por uma crise econômica e, para os mais pessimistas, tal crise pode se agravar com as atuais medidas de austeridade aplicadas pelo governo (EL PAÍS, 2019).

Não obstante, é possível captar nos discursos do presidente e de seu ministro da Educação e Cultura, um certo preterimento e até desconhecimento das universidades públicas. Em entrevistas dada a jornalistas, é possível captar essa postura, como por exemplo as falas do presidente que “as universidades não geram pesquisas” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019), que o jovem brasileiro possui “tara por ensino superior” (ESTADÃO CONTEÚDO, 2018, p. A1), que em algumas universidades acontece “balbúrdias” (JOVEMPAN ONLINE, 2019), que grande parte dos estudantes que manifestam por um ensino superior de qualidade são “idiotas úteis” (G1, 2019, p. A1) e que “coisas absurdas têm acontecido dada a autonomia das universidades” (JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO, 2019, p. A1). Outras frentes de ação do governo são relacionadas à interferência ideológica nas provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) produzidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (REVISTA VEJA, 2018) e à promessa de “descentralização” de recursos para cursos das ciências básica como os cursos de filosofia e sociologia que, segundo o governo, têm um custo alto com pouco retorno (REVISTA EXAME, 2019).

Cabe ressaltar, que apesar de indícios de preterimento da agenda do ensino público superior por parte do governo, contrariando expectativas, foi sancionada, após aprovação do

legislativo, a criação da nova Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), Lei 13.856, de 2019, que tramitava há 3 anos, concebida a partir do desmembramento da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Entretanto, em discurso realizado em rede social, o presidente afirmou que “*É a primeira [universidade] do nosso governo e será uma forma diferente, mas diferente no bom sentido, de encarar o ensino público no nosso país. O Tocantins merece*” (REVISTA EXAME, 2019, p. A1) não explicando como será essa forma “diferente”.

Nesse sentido, a desvinculação poderá ser impactada negativamente com a falta do apoio e apreço pelo governo e principalmente por conta nos cortes no orçamento agravada pela crise econômica.

No segundo grupo, estão relacionados os impactos concernentes ao comportamento e pensamento das pessoas antes e durante o processo de transição que podem deixar a transição turbulenta. Um desses comportamentos é a “resistência a mudança”. Cabe ressaltar primeiramente que, para Hernandez e Caldas (2001), a resistência à mudança em si nem sempre é maléfica aos esforços de mudança organizacional. Pelo contrário, pode representar um fenômeno saudável e contributivo à medida que pode coibir uma eventual mudança que irá prejudicar a organização, ainda que esse não seja o objetivo do agente de mudança. “A resistência irá forçar os agentes da mudança a serem mais cuidadosos ou a modificarem a natureza da mudança a fim de torna-la compatível com o ambiente de trabalho ou mesmo quando os indivíduos resistirem às situações opressivas” (AGÓCS, 1997, *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p.35). Nesse sentido a resistência à mudança por si só não pode ser considerada um impacto negativo, pois pode trazer benefícios ao processo. Entretanto, mesmo sendo benéfica, pode contribuir para deixar a transição turbulenta a medida que o *status quo* e equilíbrio do sistema é alterado.

Outros impactos verificados na pesquisa possuem ligação com comportamentos geradores de resistência à mudança ou com potencial de deixar a transição instável. O primeiro deles é o “medo do desconhecido”. O medo é considerado uma emoção básica do ser humano. Temer aquilo que nunca foi experimentado costuma ser uma estímulo natural dos seres humanos e um sistema de defesa a potenciais ameaças (SANTOS, 2003).

Tal sentimento é capaz de desencadear outros como o de insegurança, autopreservação, estresse, angústia e ansiedade (MOTTA, 2003). O estresse é considerado por si só um estado mental desconfortável, e sua existência na organização vai de encontro a políticas de bem-estar e de motivação dos servidores. Não obstante, o medo pode afetar o modo de decisão dos trabalhadores: “A percepção de risco, medo e sua manifestação emocional -

ansiedade - são fontes de distúrbios comportamentais que afetam o modo de decisão da pessoa” (MOTTA, 2003).

Outro impacto muitas vezes preterido das políticas organizacionais de bem-estar e motivacionais se relaciona com a saúde emocional dos agentes de mudança ou dos gestores. Durante a mudança, esses provavelmente são os que sentirão mais pressão, e, portanto, podem desenvolver alterações emocionais prejudiciais, contribuindo para instabilidade da transição.

A pressão para obter sucessos é inerente à decisão gerencial em virtude da responsabilidade social e da visibilidade perante seus pares. Possíveis consequências danosas para a empresa, para o serviço ou para a comunidade, colocam aqueles que decidem em uma situação de estresse. A pressão gerencial é constante, prolongada e às vezes tão intensa, a ponto de provocar reações emocionais mesmo em pessoas menos predispostas à ansiedade (MOTTA, 2003, p. 4).

Outro impacto gerado pelo medo da mudança é a fuga de novas responsabilidades. Estudos apontam que uma das reações imediatas dos indivíduos à uma potencial ameaça é a fuga.

Em um sentido estrito do termo, o medo é concebido como uma emoção-choque devido à percepção de perigo presente e urgente que ameaça a preservação daquele indivíduo. Provoca, então, uma série de efeitos no organismo que o tornam apto a uma reação de defesa como a fuga, por exemplo (SANTOS, 2003, p. 49).

Nesse sentido, durante o processo de transição, torna-se possível que existam pessoas que irão fazer o possível para não assumirem novas responsabilidades ou simplesmente não irão querer participar do processo de transição gerando uma falta de mão-de-obra por recusa, deixando a transição turbulenta. Esse processo de fuga devido a interesses particulares é diretamente relacionado aos estudos de resistência à mudança, uma vez que o indivíduo tende a se articular a fim de não perder os privilégios conquistados.

A reorganização é geralmente temida, porque significa perturbação do *status quo*, uma ameaça para os interesses pessoais e de seus empregos, um transtorno para as formas estabelecidas de fazer as coisas (KOTTER e SCHLESINGER, 2013, p. 2, traduzido)

Caso fique iminente o processo de desvinculação, alguns servidores, a partir do medo de perda de privilégios ou possíveis recompensas, como por exemplo, mudanças de setor, de horário de trabalho, de funções, podem se distanciar ou não se empenharem no processo,

sobrecarregando aqueles que estão se empenhando, deixando o sistema desequilibrado e desmotivante.

Outro fator ligado ao medo, está no fato que as pessoas podem temer não conseguir fazer, ou não serem capazes de desempenhar as novas tarefas, habilidades ou comportamentos exigidos (KOTTER e SCHLESINGER, 2013). Com isso, podem ser desencadeados sentimentos de ansiedade e de resistência à mudança. Também pode se manifestar o medo do julgamento do outro, que no ambiente universitário, a opinião dos pares pode ter um valor acima do comum, conforme salienta o professor Cristovam Buarque (1994):

Nas demais instituições, o medo do novo vem do imprevisível. Na universidade, vem do medo de errar e do medo do ridículo, da “síndrome de Salamanca¹⁷”. Isso ocorre em grande parte porque os universitários estão presos à plateia interna da universidade, ao seu local acadêmico e ao seu imediatismo, que amarram as ideias ao horizonte limitado das teses recentes. O acadêmico prefere o aplauso seguro dos pequenos avanços teóricos ao risco dos grandes saltos no pensamento (BUARQUE, 1994, p. 64).

Portanto, essas inseguranças também podem contribuir para deixar o ambiente instável e potencialmente desmotivador.

No terceiro grupo de impactos dificultadores da transição, foram relacionados aqueles provenientes de fatores de aprendizagem e organização. Conforme já abordado, de acordo com a teoria da curva de aprendizagem, o início do processo de aprendizado pode ser moroso devido às dificuldades de assimilar as novas informações, dados, sistemas e procedimentos. Não obstante, a imperícia no estágio inicial do aprendizado pode ser alta, gerando erros, retrabalhos, falta de qualidade do produto ou serviço e ineficiência de forma geral, contribuindo para deixar a transição problemática.

[...]as empresas normalmente executam ineficientemente uma nova tarefa quando as estão enfrentando pela primeira vez ou quando mudam de um antigo procedimento para um modo radicalmente diferente de executá-lo (LEITE, 2002, p. 22).

Como a aprendizagem é normalmente realizada sem que o sistema pare, dificuldades de assimilação e de organização poderão ocorrer. Para um regular funcionamento de uma universidade são necessários sistemas de gestão e controle eficientes. Alguns sistemas atualmente utilizados no âmbito das universidades federais são disponibilizados pelo governo federal e outros foram desenvolvidos pelas instituições, entretanto, muitos deles o *Campus GV*

¹⁷ Síndrome de Salamanca é uma expressão concebida pelo professor Cristovam Buarque a partir do exemplo da Universidade de Salamanca, que tentou impedir a viagem de Cristovam Colombo às Índias pelo ocidente por julgarem que seus cálculos estavam errados. Ele traz esse episódio para exemplificar como a universidade possui pavor ao erro, um medo da aventura de navegar em direção ao novo e um apego a seus próprios dogmas. Além de um certo desdenho à ideias advindas de fora do ambiente universitário.

nunca utilizou ou o fez de forma parcial. A gama de sistemas que uma nova universidade necessita compreender, implantar ou desenvolver e operar para seu funcionamento mínimo pode, por si só, deixar a transição turbulenta mesmo se todos os outros impactos forem contornados. Alguns sistemas, se não forem bem operacionalizados podem literalmente parar o funcionamento da universidade, como os financeiros e orçamentários, responsáveis pelo pagamento dos salários dos servidores, terceirizados, serviços e bolsas.

Como exemplos pragmáticos, é possível citar de modo epítome alguns sistemas que a nova universidade, caso seja criada, deverá gerir sem a ajuda da Sede: de empenho, liquidação e pagamento; acadêmico (matrícula, notas e disciplinas); compras e contratações; rede de dados e telefonia; gestão de pessoas (férias, licenças, movimentação e outros); agendamento de salas de aula; atendimentos; planejamento e controle orçamentário; controle patrimonial; comunicação e assessoria de imprensa; informação; ouvidoria; transporte; *accountability* (prestação de contas); convênios; estágios; projetos de pesquisa extensão, cultura ou eventos; ações afirmativas e assistenciais; gestão do conhecimento; avaliação institucional, dentre outros.

Mesmo o *Campus GV* já sendo responsável por gerir, sem a interferência da sede, alguns desses sistemas, como por exemplo, Sistema de Atendimento Unificado (SAU), Sistema de Agendamento de Salas de Aula e Laboratórios, Sistema de Planejamento Orçamentário (SISPLAN) e outros microssistemas de controle e de *accountability*, com a ampliação da estrutura, é provável que esses sistemas necessitem de adequação à nova realidade.

A título de exemplificação, é possível listar alguns dos sistemas mais utilizados para gestão e controle impostos pelo governo e que deverão ser adotados/utilizados pela nova universidade criada, como o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) / Tesouro Gerencial; Sistema Eletrônico de Informações (SEI); Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG); Sistema de Convênios (SICONV); Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF); Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações (Sistema PGC); Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE); Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC); Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC). Como instituição de ensino pública; algumas plataformas e sistemas devem ser utilizados; como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB); a Plataforma Brasil; Plataforma Sucupira; Plataforma Lattes.

Alguns sistemas criados pela UFJF, utilizados no âmbito de toda universidade *multicampi*, deverão ser importados ou recriados para a nova universidade, como o Sistema

Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) que hoje é subdividido em outros três sistemas, o SIGA acadêmico, o SIGA administrativo (SIGA₃) e o SIGA Hospital Universitário (SIGA_{HU}), a plataforma Moodle para ensino a distância (EAD), o *Pergamum*, plataforma de controle do acervo das bibliotecas e outros. O SIGA é um sistema online e, como o próprio nome já diz, é composto por vários subsistemas integrados em que praticamente todo gerenciamento de conhecimento e informação da UFJF é trabalhada.

Com a desvinculação, esse processo de adoção dos sistemas de gestão deverá ser planejado e implementado. Para os sistemas que o *Campus GV* desenvolveu, caberá uma adequação à nova realidade. Para os sistemas que a sede desenvolveu, poderá haver uma importação ou desenvolvimento de novos sistemas. Para os sistemas governamentais, restará adota-los compulsoriamente (Figura 11).

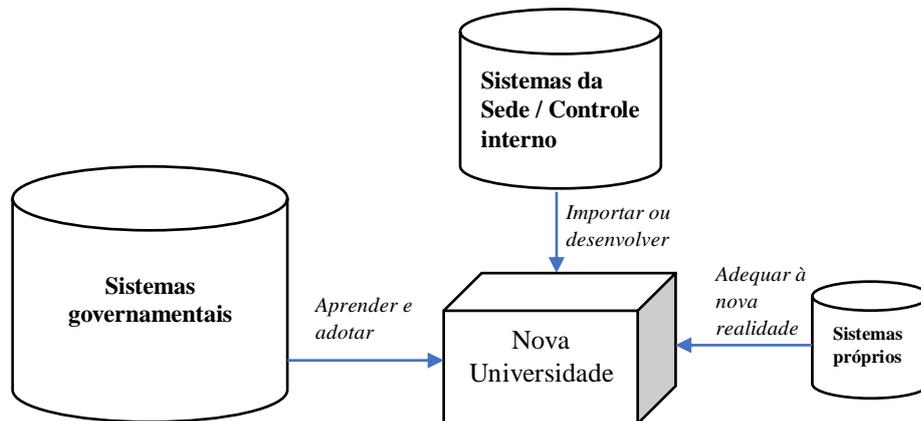


Figura 12 - Ações necessárias para implantação ou adequação de sistemas em uma universidade desvinculada.
Fonte: Elaborado pelo autor

Não obstante, com a desvinculação, novos setores ou unidades administrativas deverão ser criadas, a fim de usufruir dos benefícios da departamentalização e especialização, conforme ocorre comumente nas universidades. Como exemplo, para se ter uma organização universitária mínima de acordo como o *modus operandi* comum das universidades se faz necessário a criação das pró-reitorias de planejamentos, orçamento, finanças, graduação, pós-graduação, extensão, cultura, infraestrutura, gestão de pessoas e outras unidades administrativas, como setor de comunicação, registros acadêmicos, logística, suprimentos, compras e contratações, segurança, patrimônio, almoxarifado, dentre outros.

A criação de novos setores poderá deixar a transição instável à medida que atribuições estarão em fase incipiente e muitas em fase experimental gerando incertezas e imperícias. Somado a isso outros setores recém-criados também estarão passando pela mesma fase

turbulenta, e, quando interligados nos circuitos burocráticos, poderão gerar uma reação em cadeia de erros, desinformação e desorganização.

Apesar de ser aqui considerado como um impacto muito provável de ocorrer, a transição turbulenta pode ser considerada como um processo normal de toda mudança ou criação organizacional. A Figura 13 demonstra os fatores desencadeadores de um cenário potencialmente caótico no processo de desvinculação organizacional, interligando-os e demonstrando alguns pontos que podem ser trabalhados a fim de amenizar a turbulência.

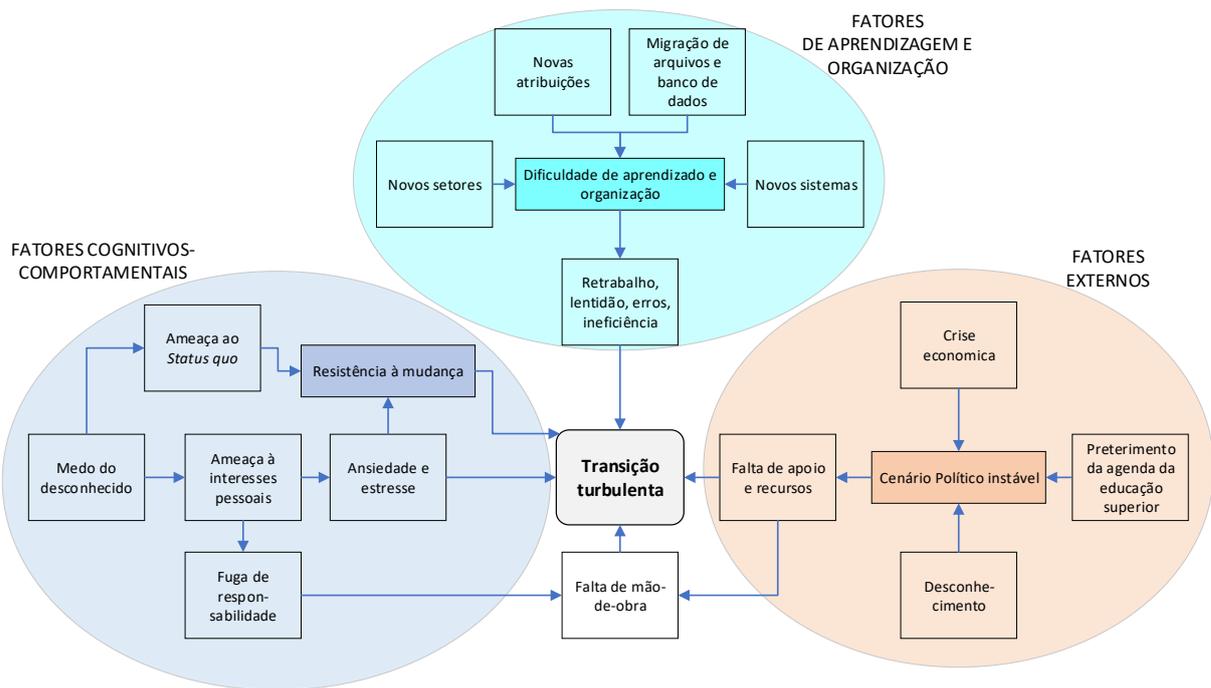


Figura 13 - Fatores desencadeadores de um cenário potencialmente turbulento no processo desvinculação organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela imagem, é possível observar que há fatores tácitos, explícitos, internos e externos à organização que podem deixar a transição problemática, demonstrando o quanto a desvinculação poderá demandar uma abordagem de diversas áreas de estudos sobre a organização. Por exemplo, pode-se relacioná-los com estudos organizacionais de mudança, reengenharia, gestão de pessoas, relação sistêmica do ambiente com a organização, dentre outros.

II. Perda de suporte da sede: Com a utilização do modelo *multicampi* nos programas de expansão e reestruturação das universidades públicas, a unidade Sede se tornou uma figura fundamental para o sucesso dos novos *campi*. Ela teve o papel de auxiliar e dar suporte aos novos *campi* em uma analogia com a relação paternal no processo de nascimento e

desenvolvimento de seus filhos. Com a UFJF e o *Campus GV* não foi diferente. Ao longo dos seis anos de existência do *Campus GV* o papel de suporte da Sede foi e vem sendo fundamental para o progresso do *Campus GV*.

Se a desvinculação ocorrer, será natural que esse suporte seja rompido a medida que a UFJF não possuirá gerência ou responsabilidade sobre a nova instituição e com isso infortúnios podem ser evidenciados. Este impacto foi evidenciado na pesquisa de campo por todos os grupos entrevistados e na pesquisa bibliográfica como sendo um impacto negativo com reais chances de ocorrer. Se relacionam com tal impacto, “Perda de suporte do Know-how”, “Perda de suporte financeiro”, “Decisões inadequadas por falta de suporte”.

Por ser uma instituição com mais de 50 anos de existência, o conhecimento acumulado pela UFJF se tornou uma valiosa fonte de recursos. São expressivos a importância dada e o volume de recursos dispendidos por empresas para fins de consultoria ou assessoria. Segundo o *Source Global Research*, o mercado de consultoria dos Estados Unidos, o maior do mundo, cresceu de US\$ 3,9 bilhões em 2015, para US\$ 54,7 bilhões em 2016 (SESCAP-PR, 2016). No Brasil, segundo a Associação Brasileira de Consultores, é esperado um aumento considerável de contratação de serviços de consultoria conforme demonstra a Figura 14.

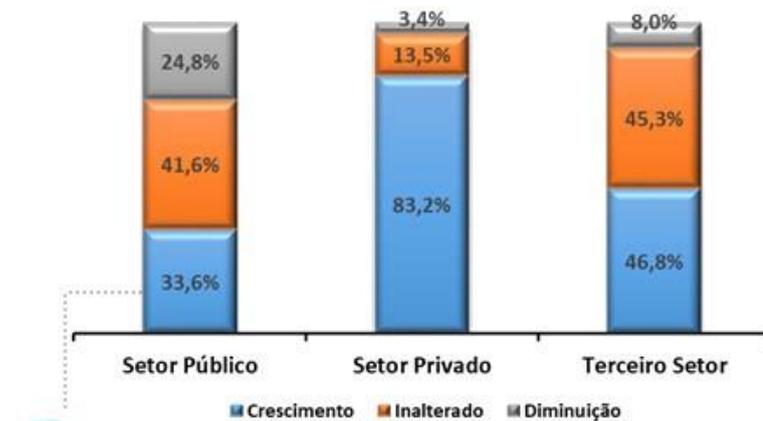


Figura 14 - Tendências de contratação de consultoria pelos setores
Fonte: ABCO, 2019, p.1.

No caso do *Campus GV*, a consultoria da Sede está disponível, com fácil acesso e sem custo adicional. O apoio fornecido pela sede atualmente perpassa por diversas áreas sintetizadas na Figura 15. O suporte de conhecimento é fornecido principalmente através de consultas, formais ou informais, aos setores localizados na Sede, seja por e-mail, correspondência oficial, telefone ou pessoalmente. Entretanto, o conhecimento também é passado por meio de cursos, treinamentos e aperfeiçoamentos proferidos por servidores lotados na Sede. Alguns desses cursos reservam uma cota de vagas para os servidores do *Campus GV*. Há cursos *strictu senso*

fornecidos pela sede, com cotas de vagas reservadas a servidores da UFJF os quais possuem muitos integrantes do *Campus* Governador Valadares como o Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da UFJF (PPGP) e o Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (ProfiAP).

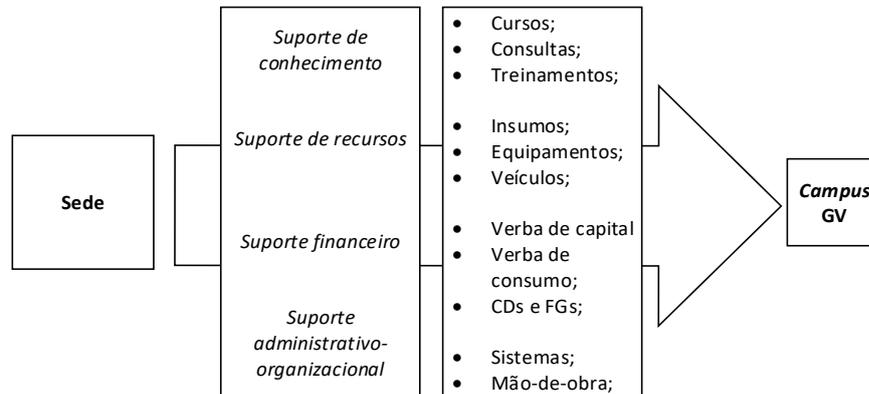


Figura 15 - Suporte fornecido pela Sede ao *Campus* GV
Fonte: Elaborado pelo autor

A transferência ou empréstimo de bens e serviços também é uma prerrogativa dada ao *Campus* GV. Seja nas atividades meio ou fins, são repassados pela Sede materiais, equipamentos e insumos a medida que são demandados pelo *Campus* GV. Um episódio que ilustra esse suporte foi quando o *Campus* GV não conseguiu adquirir a tempo tecido de TNT para esterilização necessária às aulas do curso de odontologia GV. Ao consultar a Sede verificou-se que o Hospital Universitário os tinha em estoque e disponibilizaram prontamente ao *Campus* GV.

Também é possível verificar o suporte financeiro dado ao *Campus* GV pela Sede. O orçamento da universidade é definido anualmente pelo governo e aprovado pelo legislativo. Entretanto ele não fornece detalhamentos dos valores destinados exclusivamente ao *Campus* GV. Tal planejamento é feito internamente a partir da autonomia financeira da autarquia. Nesse sentido o orçamento pode ser disponibilizado para o *Campus* GV de acordo com sua necessidade ou urgência.

Estima-se que o *Campus* GV represente uma fatia de cerca de 11% do total de alunos da UFJF, no entanto, eventualmente recursos financeiros maiores que essa porção são repassadas à regional. No ano de 2019 foi destinado um valor aproximado de R\$9,5 milhões para compra de um prédio para o *Campus* GV. Esse valor representou cerca de 55,7% do

orçamento de investimento (grupo de despesa 4) projetado no referido ano para instituição¹⁸. Segundo reportagem da UFJF, parte do recurso necessário para compra do prédio foi complementado com recursos do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (Caed) da UFJF – órgão que gera receita própria para UFJF (UFJF, 2018).

Outra fonte de apoio fornecido pela sede tange o fornecimento de Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs). Desde a criação do *Campus GV* a sede transferiu para a regional duas FGs 1, duas FGs 4, duas CDs 3 e uma CD 4 além do disponibilizado pelo MEC. Essa transferência aconteceu como medida para melhorar a administração e organização do *Campus GV* e não houve contrapartida por parte da regional.

Por fim, o compartilhamento de sistemas e mão-de-obra também é visível na relação *multicampi* da UFJF. Diversos sistemas de gestão foram produzidos na sede e disponibilizados para o *Campus GV*. Como exemplo, tem-se o sistema de controle eletrônico dos restaurantes universitários, o SIGA, o Moodle. Todos amplamente utilizados pelo *Campus GV*. Não obstante, mão-de-obra necessárias para o desempenho de atividades inerentes ao *Campus GV* também é eventualmente suportada pela sede.

Por exemplo, houve um episódio em que um docente do curso de engenharia do *Campus Sede* se disponibilizou para fazer um estudo sísmico em um dos prédios alugados pelo *Campus GV* a fim de verificar como a vibração ocasionada pelo trem que passava ao lado interferia no funcionamento dos microscópios ultrasensíveis instalados na referida edificação. Como o *Campus GV* não possui cursos de engenharia, a ajuda da sede foi fundamental nesta demanda.

III. Aumento do custo para o governo: Aumento de custos para o governo foi um impacto negativo evidenciado na pesquisa de campo nos grupos 1 e 3 e na pesquisa bibliográfica. Relacionam-se com este impacto outros também evidenciados como “Duplicação de meios para o mesmo fim” e “Decisões inadequadas por falta de experiência”. Com a criação de uma nova autarquia, toda a economia de escala provocada pela estrutura *multicampi* é perdida, ocasionando a duplicação de meios para o mesmo fim. Esse seria então o principal motivo para aumento de custos.

Com a desvinculação, novos setores e cargos de gestão deverão ser criados e novos servidores contratados. Tudo isso gera um custo. A começar pelos cargos de gestão, pode-se considerar que, para uma estrutura que leve em conta a departamentalização e especialização comum em universidades, com a desvinculação, a título de exemplo e considerando um

¹⁸ Fonte: Volume V da Lei nº 13808, de 15 de janeiro de 2019 - LOA 2019.

funcionamento mínimo, deve-se criar em torno de 8 pró-reitorias, 1 secretaria geral, 1 gabinete de reitor, 2 direções, 8 coordenações, 1 reitoria, 6 gerências, para além das unidades acadêmicas e administrativas já existentes. A criação desses cargos representaria um aumento de cerca de R\$ 114.740,88 por mês aos cofres públicos, ou R\$ 1.376.890,56 por ano, retirados benefícios e verbas indenizatórias como férias e décimo terceiro salário, caso não haja aumento desses valores e se forem ocupados exclusivamente por servidores públicos (Tabela 10).

Tabela 10 - Possíveis setores a serem criados e os custos dos cargos de gestão

Setor a ser criado	Cargos inerentes ao setor	Código	Remuneração¹⁹
Reitoria	Reitor	CD1	R\$ 8.084,47
	Vice-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
Gabinete de reitoria	Chefe de gabinete	CD4	R\$ 3.852,76
Secretaria Geral	Secretário Geral	CD3	R\$ 5.305,43
Pró-reitoria de Graduação	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
	Coordenação de registros acadêmicos	CD4	R\$ 3.852,76
	Gerente de matrícula	FG1	R\$ 975,51
Pró-reitoria de Extensão	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
Pró-reitoria de Cultura	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
Pró-reitoria de Assistência Estudantil	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
Pró-reitoria de Gestão de pessoas	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
	Gerente de movimentação de pessoas	FG1	R\$ 975,51
	Gerente de registros	FG1	R\$ 975,51
Pró-reitoria de Planejamento	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
	Coordenador de execução financeira	CD4	R\$ 3.852,76
	Gerente financeiro	FG1	R\$ 975,51
	Coordenação de contratos	CD4	R\$ 3.852,76
Pró-reitoria de Infraestrutura e gestão	Pró-reitor	CD2	R\$ 6.758,12
	Coordenador de suprimentos	CD4	R\$ 3.852,76
	Gerente de pós compra	FG1	R\$ 975,51
	Gerente de transporte	FG1	R\$ 975,51
	Coordenador de Gestão do conhecimento e tecnologia da informação	CD4	R\$ 3.852,76
Coordenadoria de comunicação	Coordenador	CD4	R\$ 3.852,76
Coordenadoria de avaliação institucional	Coordenador	CD4	R\$ 3.852,76
Coordenadoria de inovação	Coordenador	CD4	R\$ 3.852,76
Total mensal			R\$ 114.740,88

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos valores divulgados pelo ministério da economia no mês de outubro de 2019.

¹⁹ Os valores remuneratórios de CDs ou FGs ocupados por servidores públicos, caso acumulem com o salário, devem ser reduzidos a 60% do valor total da remuneração. Caso seja nomeado um não servidor, ele receberá 100% do cargo. Os valores na tabela já estão reduzidos a 60% do valor total, uma vez que é comum que apenas servidores ocupem esses cargos.

A necessidade de novos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) também é um fator que acarreta em novos custos. É dedutível que com o aumento da estrutura, mais mão-de-obra seria necessária. No entanto, para determinar essa necessidade seria necessário um estudo de dimensionamento de quadro de pessoal técnico-administrativo conforme preconiza a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e o Plano de Desenvolvimento dos Cargos Técnico-Administrativos (Decreto nº 5.825/2006).

Art. 24. O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, observados os princípios e diretrizes do art. 3º desta Lei.

§ 1º O plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter:

I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; (BRASIL, 2006).

O Plano de Desenvolvimento dos Cargos Técnico-Administrativos define o que seria esse dimensionamento e o que se deve considerar.

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE; (BRASIL, 2006).

Para realizar esse dimensionamento, uma matriz deve ser estabelecida pelas próprias IFES e enviadas ao MEC, considerando alguns critérios.

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE (BRASIL, 2006).

Portanto, cada IFES pode desenvolver sua própria metodologia de dimensionamento de quadro de pessoal técnico-administrativo, sendo que não há um consenso sobre qual seria o método mais ideal.

Frente às metodologias investigadas, não é possível observar qualquer tipo de consenso, tanto na esfera do método quanto das variáveis a serem observadas nos estudos com o propósito de dimensionar o quadro de pessoal técnico-administrativo das Instituições Federais de Ensino Superior. Portanto, atualmente, nenhuma ferramenta é vista como legitimada, ou sequer oficializada como a mais adequada para o desenvolvimento do dimensionamento proposto pelo plano de carreira dos TAEs das IFES (CORRÊA, VASCO, *et al.*, 2017, p. 2).

Nesse sentido diversas propostas metodológicas de dimensionamento são desenvolvidas, como a Universidade Federal do Triângulo Mineiro que utiliza dados dos trabalhos desenvolvidos e condições de trabalhos de cada setor e a Universidade Federal Fluminense que leva em consideração, por exemplo, o nível de qualificação dos TAEs para verificar a necessidade de pessoal técnico-administrativo.

Um estudo apontou que o critério interno do Ministério da Educação (MEC) para liberação de novas vagas, tanto para fins de expansão quanto para equalização entre as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) seria a utilização da relação aluno equivalentes²⁰, / Técnico Administrativo (RAT), sendo que o RAT ideal seria 15 alunos equivalentes para cada 1 servidor técnico-administrativo em educação (CORRÊA, VASCO, *et al.*, 2017).

Um dimensionamento realizado em 2015 a partir do estudo de 63 universidades federais constatou que a relação alunos por TAEs varia consideravelmente de IFES para IFES, sendo que estudo resultou em uma média de 13 estudantes por TAE com um elevado desvio padrão.

Em um extremo a relação encontrada foi de 3,35 a 5,68 estudantes por TA e no outro, de 20,69 a 32,59 estudantes para cada TA. [...]Conforme relatório disponibilizado pelo MEC, a relação considerada por este ministério é de 15 estudantes por TA (PEREIRA e DAÚD, 2015, p. 14).

No *Campus* GV existem atualmente 195 TAEs, sendo 5 do nível C, 109 do nível D e 81 do nível E. Devido a maioria dos contratos de aluguel englobarem serviços de limpeza, conservação e segurança, atualmente existem apenas 28 trabalhadores terceirizados contratados no *Campus*. Os alunos matriculados de graduação e pós-graduação totalizam cerca de 3000 alunos matriculados e cerca de 1100 vagas ociosas.

No entanto, mesmo que o número de alunos não aumente, com a desvinculação pode ser necessárias nomeações de novos TAEs devido as novas tarefas a serem transferidas da sede para a unidade criada.

O custo remuneratório bruto de um TAE para o governo pode variar de R\$ 1.784,72 a R\$ 15.024,77 segundo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCTAE), dependendo de seu nível de qualificação, nível do cargo e progressão por mérito. A remuneração inicial bruta de um TAE nível C, com ensino superior é R\$ 2.889,33, de um TAE

²⁰ O cálculo do aluno equivalente é regulamentado pela SESU/MEC e envolve variáveis como número de diplomados, duração média do curso, retenção, número de ingressantes, cursos noturnos, cursos fora de sede, complexidade dos cursos.

nível D com nível superior é R\$ 3.516,70 e o do Nível E é R\$ 4.638,66. Mantidas as proporções atuais do quantitativo de TAEs nível C, D e E no *Campus* como sendo 3%, 56% e 42% respectivamente²¹, a média remuneratória inicial bruta para novos TAEs contratados no *Campus GV* seria de R\$4.004,27. Somado a esse valor deve ser inseridas verbas indenizatórias e benefícios, além da estrutura necessária para alocação desses novos servidores como mesas e computadores.

Todos esses custos com a possível contratação de novos TAEs, criação de novas funções e aumento da estrutura representam um fator negativo inerente a desvinculação. No entanto cabe ressaltar que as estimativas aqui apresentadas deverão ser reformuladas de forma individual e sistemática a fim de que se descubra os valores mais próximos da realidade possível necessários para a concepção da nova universidade.

Outros custos com equipamentos, mobiliários e estrutura física devem ser considerados para uma melhor estimativa de aumento de dispêndio que a nova universidade irá causar.

IV. Perda do prestígio: Outro impacto evidenciado na pesquisa de campo e na pesquisa bibliográfica foi a insatisfação pela perda do prestígio de pertencer a uma instituição consolidada e prestigiada. A premissa é que, com a autonomia, os servidores e alunos irão sentir insatisfeitos por perderem o *status* de uma universidade que possui quase 60 anos de existência, que possui ótimos indicadores de qualidade e é referência em algumas áreas. De acordo com o Ranking Universitário Folha (RUF) 2018, a UFJF é a 3ª melhor universidade do estado de Minas Gerais e a 23ª no ranking geral num total de 196 universidades brasileiras, públicas e privadas, pesquisadas (UFJF, 2018). E setembro de 2019, um relatório divulgado pela empresa *Clarivate Analytics* apontou que a UFJF é a terceira melhor universidade, em nível nacional, em relação a publicações de impacto (UFJF, 2019).

Alguns aspectos levaram a instituição a se destacar no cenário nacional e internacional. Como exemplos, podem ser citados o Laboratório de Climatologia ligado à ONU, considerado referência na região (UFJF, 2016), o Laboratório de restauração do Museu de Artes Murilo Mendes (MAMM) que virou referência entre instituições (UFJF, 2014), além de ser uma das primeiras instituições de ensino superior a ter laboratório de criopreservação e virar referência

²¹ A predominância dos cargos de classe D e E justifica-se diante da política do governo federal oficializada pelos artifícios legais: Decreto nº 2.271/97 e pela Lei nº 9.632/98. Com isto, foi possível terceirizar atividades desenvolvidas por servidores lotados nos cargos de classe A, B e C, bem como, extinguir cargos vagos vinculados a essas categorias. (CORRÊA, VASCO, *et al.*, 2017, p. 8)

em terapia celular (TRIBUNA DE MINAS, 2013). A UFJF possui uma estrutura esportiva apta a receber delegações olímpicas conforme ocorreu durante as olimpíadas do Rio de 2016 (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016) e um hospital universitário apontado por uma pesquisa como o mais satisfatório do país (UFJF, 2019). Além disso diversos outros feitos fazem com que a UFJF tenha um prestígio e admiração por parte da população.

Todo esse prestígio e reconhecimento recai de certa forma no *Campus GV*, que leva o nome da universidade como parâmetro de posicionamento na sociedade. Com o início das discussões sobre a separação, observou-se um receio da comunidade acadêmica do *Campus GV* com a perda dessa posição. Uma dessas preocupações se refere ao diploma expedido. Segundo o gestor 3 do grupo 1, os discentes já demonstraram insatisfação com o fato de poderem não receber um diploma emitido pela UFJF, evidenciando a relação do receio de perda do prestígio com a desvinculação.

V. Aumento da carga de trabalho: Esse impacto foi evidenciado na pesquisa de campo com reais chances de ocorrer. Ele se relaciona com outros identificado na pesquisa como “Mão de obra insuficiente” e “Cargos de chefia insuficientes”. Tal impacto já abordado como possível no curto prazo - durante a transição - pode se materializar também no médio e longo prazo caso a nova universidade não consiga o incremento do seu quadro de funcionários e de cargos de gestão.

Com o aumento da estrutura e transferência de tarefas da Sede para a nova universidade, seria natural o aumento da carga de trabalho caso essa transferência não seja acompanhada da nomeação de novos servidores e disponibilização de cargos de gestão remunerados (FGs e CDs). Conforme constatado nas entrevistas com gestores do grupo 3, o aumento de mão-de-obra e a disponibilização de cargos de gestão ainda não se efetivaram. Pelo contrário, em março de 2019 o governo promulgou um decreto que extinguiu todas as CDs destinadas às chamadas “universidades supernovas” além extinguir outros 17,3 mil cargos das universidades públicas (DECRETO N° 9.725, DE 12 DE MARÇO DE 2019).

O aumento da carga laboral ocasionado pela falta de mão-de-obra se torna um impacto negativo quando há a chamada sobrecarga de serviço nos trabalhadores.

O trabalho em excesso ou sobrecarga de trabalho, ou também denominado trabalho expandido, pode ser compreendido como a situação em que o trabalhador aumenta, por sua própria vontade ou por determinação de seu empregador, sua carga horária, trabalhando, conseqüentemente, horas além daquelas habituais. Significa a expansão do número de horas laboradas, podendo ocorrer, por exemplo, nas duplas ou triplas jornadas realizadas em ambientes de trabalho iguais, similares ou diferentes entre si, nos horários extraordinários realizados nestes ambientes, no próprio domicílio do

trabalhador ou em locais de outros vínculos empregatícios (ROBAZZI et al., 2010, *apud* DALRI, 2013, p. 36).

Pelisoli, Moreira e Kristensen (2007) demonstraram que a sobrecarga de trabalho está diretamente ligada a insatisfação dos trabalhadores. Pérez (2013) relacionou a sobrecarga laboral à síndrome de *Burnout*. Não obstante, ela pode gerar diversos malefícios ao trabalhador.

A sobrecarga de trabalho produz vários efeitos sobre os trabalhadores, destacam por exemplo, o estresse, o cansaço físico e psicológico, a sensação de ameaça e desconforto, a baixa motivação no trabalho e baixa satisfação no trabalho, distúrbios fisiológicos e psicossomáticos, a exaustão física e emocional, tendência a abandonar o emprego, a dependência do álcool e o aumento do consumo de tabaco, e há até mesmo um risco aumentado de doença cardíaca coronária (JEX, 2000; OIT, 1984, *apud* PÉREZ, 2013, p.448).

O aumento de distúrbios psicossomáticos e fisiológicos pode provocar o aumento do absenteísmo, que por sua vez gera aumento de carga de trabalho provocando um círculo vicioso prejudicial à organização.

O aumento da carga laboral gera retenção de trabalhos e aumento de filas de esperas, deixando os processos lentos. A sobrecarga também traz o risco de aumento da carga de trabalho progressiva. Quando o número de entradas supera o número de despachos, o acúmulo de trabalho se torna evidente.

A especialização e departamentalização das tarefas meio da universidade é uma realidade comum das grandes organizações racionais-burocráticas. A departamentalização busca aumentar a qualidade da supervisão e organização, aumentar a perícia, agregar conhecimento, gerar agilidade e melhorar a eficiência do trabalho em si. A falta de cargos de chefias (CDs e FGs) gera a generalização e a falta de supervisão, fazendo com que a instituição perca os benefícios da especialização. Apesar dessa provável situação, pode-se citar como exemplo o que já ocorre na UFJF. Devido à falta de CDs a Pró-reitoria de Pós-graduação teve que se unir com a Pró-reitoria de Pesquisa acumulando a carga de trabalho de ambas e perdendo os benefícios da especialização.

Não obstante, a falta de cargos de chefia pode contribuir para o ciclo de aumento da carga de trabalho à medida que promove a falta de organização, ineficiência e outros prejuízos decorrentes da falta de um líder legitimado e próximo. O chefe-líder possui o papel de organizar, distribuir/delegar, ensinar, supervisionar e motivar sua equipe para que os resultados sejam alcançados. A falta da proximidade dessa figura pode trazer ineficiência e morosidade para os despachos e exigências operacionais, contribuindo para o acúmulo de trabalho.

O gestor é o equilibrista que, sob tensão, negocia as pressões oriundas da lógica do controle burocrático e as do lado das exigências operacionais. O

gestor público ou privado tenta manter o equilíbrio entre as preocupações da manutenção da integridade e sobrevivência da estrutura organizacional e o pragmatismo das pressões de curto prazo, destinadas a colmatar crises quotidianas e a encontrar soluções exequíveis (BILHIM, 2013).

Nesse sentido, conclui-se que tais impactos podem ser observados caso os fatores desencadeadores externos sejam evidenciados (Figura 16).

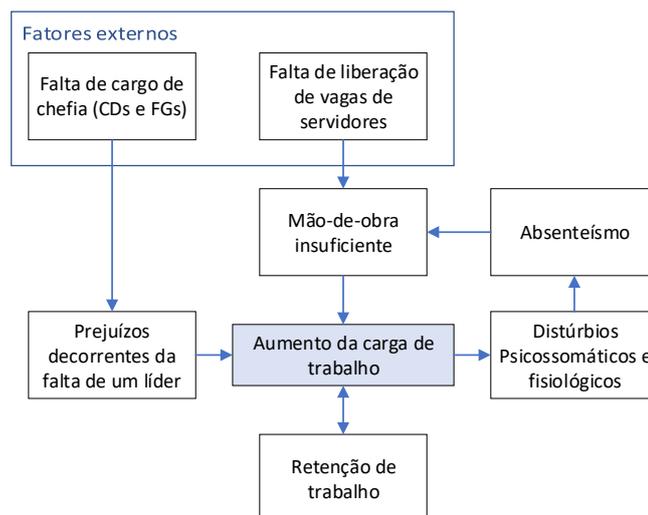


Figura 16 - Fatores desencadeadores de aumento de carga de trabalho
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda é possível destacar outros fatores geradores de sobrecarga de trabalho, como atividades mal distribuídas, falta de treinamento, falta de eficácia nas operações, dentre outros. No entanto, foi apresentado apenas aqueles que podem ser gerados a partir da desvinculação organizacional, na qual os fatores externos forem evidenciados.

VI. Favorecimento de práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais: Esse impacto negativo foi observado na pesquisa bibliográfica e de campo por meio das respostas do grupo 2 e 3 como tendo reais chances de ocorrer. Relaciona-se com esse impacto o “Favorecimento de desigualdade e autocracia” e “fisiologismo e corporativismo”. O fisiologismo e corporativismo possuem elementos conceituais semelhantes. O fisiologismo é tido como uma conduta em que um agente público visa usufruir da “coisa pública” para satisfazer seus interesses pessoais. Para Girard e Miranda:

“Fisiologismo” é tido como a conduta de certos representantes e servidores públicos que se preocupam com a satisfação de interesses ou vantagens pessoais ou partidários em detrimento do bem comum. [...]. Ele é, na verdade, um conjunto de favorecimentos e concessão de benefícios a interesses privados, em prejuízo da coletividade (GIRARDI e MIRANDA, 2019, p. 3).

Já o corporativismo, como prática condenável, é aquele em que os interesses de um grupo/corporação prevaleçam sobre os interesses públicos ou que os interesses particulares estejam camuflados como sendo de interesse da sociedade. A universidade pública, como instituição autônoma, é constantemente acusada de corporativismo. Nas palavras do professor Cristovam Buarque:

Uma das mais fortes acusações feitas à universidade diz respeito ao corporativismo de seus professores funcionários e alunos. O que levou a sociedade brasileira a ver na universidade este excesso de corporativismo foi o fato de que muitas das lutas em defesa de interesses de professores e funcionários foram apresentadas em nome da instituição. A luta nitidamente corporativa é direito de qualquer grupo. O equívoco é camuflar interesses de grupos como se fossem interesses de toda a sociedade, como professores e funcionários costumam fazer (BUARQUE, 1994, p. 176).

Um exemplo de corporativismo na universidade pública decorre da disponibilização do número de vagas de graduação, e promoção de cursos noturnos em relação ao número de docentes e TAEs:

[...] tendo a autonomia englobado a auto-gestão democrática, ela é exercida exclusivamente pela comunidade acadêmica; com isto a universidade tende a se fechar sobre si mesma e é incapaz de controlar os interesses corporativos. [...] o interesse se volta muito mais para aumentar o corpo docente e administrativo, assim como o valor dos salários, do que para expandir as vagas e os cursos noturnos no limite máximo de sua capacidade de modo a atender à demanda social. Para o tamanho do corpo docente, o número de alunos tende a ser muito reduzido (DURHAM, 2005, p. 6).

Não obstante, o tradicionalismo e a inércia provocada pela autonomia e frequentemente comuns ao sistema das universidades públicas favorecem o corporativismo interno, sendo, por vezes, necessário um efetivo controle externo para que a evolução da universidade ocorra.

[...]o tradicionalismo e a inércia que também caracterizam o sistema, os quais muitas vezes se torna estagnado por longos períodos. Este tradicionalismo e esta inércia constituem a outra face da liberdade acadêmica a qual, quando dominada pelo corporativismo interno, é capaz de boicotar novas formas de conhecimento e entravar todas as tentativas externas de promover uma modificação acelerada, tanto da estrutura interna quanto da ampliação das áreas de conhecimento. Neste caso, ela raramente se renova a não ser por pressões externas da sociedade e do Estado (DURHAM, 2005, p. 15).

Tais vícios se relacionam com outros igualmente prejudiciais à organização pública como o patrimonialismo, coronelismo, clientelismo, nepotismo, despotismo, mandarismo, compadrismo, peleguismo, populismo. Todas essas práticas, apesar de guardarem definições

específicas, no geral envolvem a relação de três fatores para existirem, a “coisa pública”, o interesse pessoal e o poder.

Com a evolução do pensamento democrático a legislação brasileira se estruturou a fim de evitar o comportamento do agente público pautado em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais. Nesse sentido, a legislação assegura, no âmbito da administração pública, o Princípio da Impessoalidade postulado pelo Artigo 37 da Constituição Federal e o Princípio da Supremacia do Interesse Público Sobre o do Particular, que segundo Andrade (2010):

Sendo bem comum a finalidade única do Estado, em um eventual confronto entre um interesse individual e o interesse coletivo, sempre prevalecerá o segundo. [...] Embora seja um princípio implícito no texto constitucional, encontra-se explicitado no art. 2º, caput, da Lei 9784/99, e deve ser aplicado a todos os ramos do direito público. (ANDRADE, 2010, p. 34)

A relação da desvinculação com práticas fisiologistas, corporativistas ou similares, está ligada, principalmente, ao aumento da autonomia, do poder local e das relações pessoais, além da proteção/favorecimento das relações tácitas e diminuição do controle externo na nova universidade.

Com as relações se tornando mais próximas, podem ser estabelecidas ações ou sistemas de proteção às relações informais/tácitas. Postula-se que as relações informais na instituição possuem influência na forma que as atividades são desempenhadas abrindo espaço para a práticas fisiologistas. Segundo Nunes (1996), o clientelismo, por exemplo, é frequentemente relacionado ao aumento do poder local.

A chamada Escola das Relações Humanas, do campo dos estudos administrativos, e seus teóricos, como Elton Mayo e Chester Bernard, demonstraram que as relações de trabalho informais, ou a organização informal, e seus aspectos psicossociais, podem ter relevante influência na forma que o trabalho é realizado ou avaliado. Também foi demonstrado que as pessoas tendem a evitar certas situações de conflito quando julgam que isso pode prejudicar as relações informais e com isso os interesses institucionais podem ser relegados a um segundo plano.

A despeito dessa hipótese, pode ser observada uma resistência em advertir ou punir aquele em que se mantém uma relação informal de amizade, por exemplo. O contrário também se aplica. Relações informais podem ser uma variável fundamental no critério de escolha de quem será promovido àquela vaga de gerente, preterindo critérios técnicos-meritocráticos.

Não obstante, com o fim da vinculação e conseqüente transferência de poder para a nova universidade, novas políticas deverão ser concebidas internamente e todo o controle

exercido pela Sede é perdido. Devido a existência do fator distância nessa relação da sede com a regional, o controle interno desempenhado pela reitoria se comporta, em alguns aspectos, como um controle externo ao *Campus GV*, uma vez que esse tipo de estrutura favorece as relações impessoais. Com o fim deste controle e supervisão “externa” (ou impessoal) abre-se um caminho para atos que não visem o interesse público favorecendo os vícios corporativistas e fisiologistas. Durham demonstra como órgãos externos podem evitar práticas que não visem o interesse público:

Estabelecendo um controle sobre o poder pessoal que os dirigentes podem exercer, fortaleceria sua capacidade de atuar como representantes dos interesses mais gerais da instituição, ao mesmo tempo em que se constituiria como contrapeso aos excessos de corporativismo das associações de docentes, funcionários e estudantes ou da própria universidade (DURHAM, 1989a, p. 14).

Em outro trabalho ele afirma como a participação de instituições externas à universidade podem evitar tais práticas.

[...]democratização significa também participação de representantes do interesse público, externos à universidade, o qual é necessário para contrabalançar o corporativismo interno e assegurar a gestão responsável dos recursos (DURHAM, 2005, p. 44).

A antidemocracia e desigualdade são frequentemente relacionados à descentralização do poder. Sakamoto (1991, *apud* Nunes, 1996) postula que as forças em prol do desenvolvimento desigual levam vantagem e, para Toqueville *apud* Frey (2000), um poder central é diretamente interessado em frear essa força e, portanto, promover a igualdade e democracia naturalmente. A premissa é que a reitoria, na qualidade de um poder central e, *a priori*, democrático, buscará impor e fiscalizar a igualdade e democracia em suas unidades subsidiárias.

O próprio corporativismo e fisiologismo pode ser indutor de desigualdade e autocracia, à medida que suas práticas priorizam o interesse do particular em detrimento do público. Segundo Kerbauy (2016):

Embora o clientelismo sobressaia, outros sistemas de relação política, como o clientelismo de massa, o burocratismo e o corporativismo impedem a manifestação de políticas universalistas, dificultando expressões de cidadania e acentuando os princípios de desigualdade. (KERBAUY, 2016 *apud* WIEDERKEHR, 2017, p. 25).

A Figura 17 relaciona de forma sistemática como a desvinculação pode favorecer práticas fisiologistas e corporativistas, desigualdade e condutas antidemocráticas.

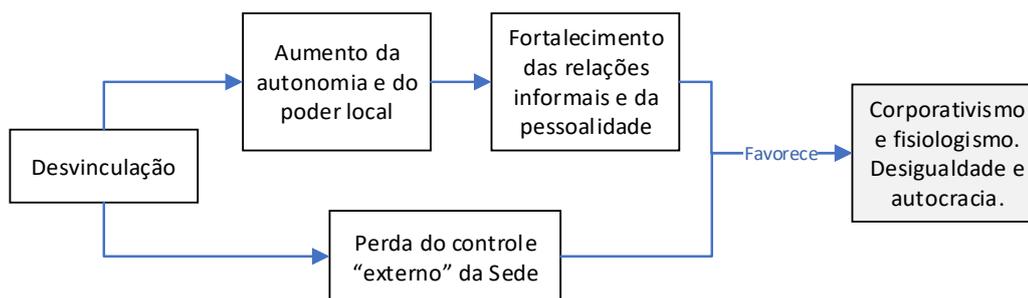


Figura 17 - Como a desvinculação pode favorecer práticas fisiologistas e corporativistas

Fonte: Elaborado pelo autor

O caráter público da universidade deve ser um elemento precursor das ações dos servidores e nunca dispensável. Antes de ser um professor ou técnico, o profissional é um servidor público e por mais que a instituição conquiste autonomia e liberdade, haverá sempre um limite, que é justamente o interesse da sociedade. Tal limite deve ser fiscalizado por unidades competentes que entendam o funcionamento da instituição e que sejam capazes de detectar possíveis fisiologismos, corporativismos e patrimonialismos “camuflados”, além de coibir tais práticas. Uma unidade tutelar como a Sede/reitoria, pode cumprir esse papel. Por manter uma relação distante geograficamente, favorece a impessoalidade e, portanto, a fiscalização e controle podem surtir melhores efeitos.

Para finalização do presente capítulo verifica-se que a pesquisa de campo pôde trazer diversas contribuições para discussão, não evidenciadas na revisão da literatura, sendo possível afirmar que ambas as pesquisas se complementaram a fim de gerar dados para a resposta à questão central do trabalho. Não obstante, a metodologia utilizada conseguiu gerar dados que poderão ser utilizados como fonte de outras pesquisas. Apresentada, portanto, a resposta à pergunta central do trabalho, o próximo capítulo é dedicado a atender, em *stricto sensu*, ao objetivo específico de propor ações para mitigação dos impactos negativos.

Cabe salientar que, devida à natureza dos impactos abrangerem diferentes aspectos da organização, ou diferentes matérias do estudo organizacional, foi necessário captar referências bibliográficas não antes concebidas no presente trabalho. Essa organização, apesar de fugir um pouco do tradicional modelo de dissertação dos programas de mestrado da FACC, visa contribuir para que as propostas sejam devidamente sustentadas por evidências acadêmicas-científicas e não simplesmente por meras sugestões sem base factual.

3- AÇÕES PROPOSTAS PARA MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS NEGATIVOS

No capítulo anterior foram apresentados o referencial teórico, a metodologia norteadora da pesquisa, os resultados e as análises das pesquisas de campo e bibliográficas realizadas. Fechando o capítulo, foi apresentado os possíveis impactos, positivos e negativos, que poderão ocorrer com a desvinculação do *Campus GV* assim como suas análises.

No presente capítulo, como proposta de intervenção e objetivo específico do trabalho, são apresentadas sugestões de mitigação dos possíveis impactos negativos decorrentes da desvinculação detectados na pesquisa. Para isso, recorre-se ao referencial teórico e à pesquisa de campo a fim de sugerir ações que a UFJF poderá adotar para que, caso a desvinculação ocorra, menos prejuízos possam ser observados.

Ferreira, *et al* (2016) propõem medidas de tornar o processo de mudança menos traumático e mais eficiente. Em linhas gerais a proposta é que se tenha um processo reconhecido e acreditado, simples em alguns aspectos, transparente, planejado e que de fato gere benefícios pragmáticos. Em específico os autores propõem: “garantir-se que os dirigentes estejam convencidos da importância da mudança e que apoiem as medidas que se pretende adotar”; “angariar a adesão dos funcionários”; “considerar a cultura vigente, mudando-a se for necessário e conveniente”; “manter uma visão de longo prazo”; “gerar alguns benefícios de curto prazo”; “começar sempre pelos aspectos mais simples”; “documentar e divulgar os progressos obtidos”; “promover revisões constantes” (FERREIRA, *et al.*, 2016). Nesse sentido, antes de abordar aos impactos em si, se faz necessário propor algumas ações, baseadas nessas premissas, que caso sejam observadas poderão mitigar os impactos negativos detectados de forma complementar.

A primeira ação proposta é a deliberação democrática sobre a desvinculação. Tal ação se relaciona com a cultura de respeito à coletividade e, em específico, à manutenção do perfil de governança democrática que se faz presente na universidade pública. A fase democrática do processo poderá auxiliar principalmente na resistência à mudança, na motivação e empenho dos servidores para implementação da transformação.

O respeito à democracia e às instituições democráticas é condição *sine qua non* para que a desvinculação ocorra sem maiores prejuízos. Caso a decisão seja tomada pela gestão sem a participação da comunidade, a resistência à mudança poderá ser agravada, provocando efeitos negativos na motivação dos servidores. Não obstante, o governo e representantes do legislativo poderão considerar o pleito não democrático, e com isso reprovar a desvinculação. Sendo assim, dentro dos limites da autonomia universitária, a deliberação democrática sobre a

implementação, ou não, da mudança deverá ocorrer seguindo os ritos e preceitos atualmente existentes na instituição respeitando sua cultura organizacional.

É recomendado, portanto, que a discussão democrática seja a fase inicial do processo de desvinculação organizacional e, a partir das discussões com a participação pública de toda comunidade acadêmica sobre os benefícios e prejuízos da mudança, é que a decisão de se desvincular ou não deve ser tomada.

Considera-se, portanto, um processo razoável e democrático de desvinculação organizacional o exemplificado na Figura 18, sendo recomendável, conforme exposto, que a fase 2 só se inicia após a conclusão da fase 1.



Figura 18- Fases propostas para o processo de desvinculação a fim de se mitigar os impactos negativos.
Fonte: Elaborado pelo autor

A fase 1 (ampla discussão democrática sobre a desvinculação) poderá ser planejada de modo que as deliberações setoriais e gerais ocorram de forma similar ao que já acontece no *Campus GV*. O órgão deliberativo máximo do *Campus GV* é o Conselho Gestor e o órgão máximo da UFJF é o Conselho Superior (CONSU). Além disso cada unidade acadêmica possui seus órgãos colegiados. É axiomático que as discussões passem por esses órgãos deliberativos após ocorrerem as discussões setoriais.

Não obstante, uma consulta pública à comunidade local poderá ser conduzida. É salutar que a sociedade também contribua com as discussões, deixando o processo ainda mais contributivo, uma vez que essa comunidade externa também é diretamente interessada no sucesso da instituição. A consulta à comunidade externa pode ser realizada através de uma pesquisa qualitativa, referendo ou plebiscito, em consonância com a legislação vigente.

Após conclusão da fase 1, recomenda-se que seja realizado um dimensionamento da necessidade de recursos para desvinculação, como vagas de servidores, cargos de chefia e recursos financeiros. Tal proposta deve ser realista, seguindo métodos de dimensionamento estipulados pelo MEC como, por exemplo, o Modelo de Composição do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA). Segundo Corrêa, Vasco, *et al* (2017), “esse modelo vem sendo utilizado como referência pelo MEC para definir, de forma racional, o número de TAEs enquadrados nas classes C, D e E” (CORRÊA, *et al.*, 2017, p. 13).

Na fase 3, a universidade poderá buscar apoio com parlamentares da região para que se protocole o pleito na câmara legislativa. A fim de se evitar trabalhos desnecessários, é recomendável que a fase 4 (planejamento da mudança) só se inicie após a aprovação do legislativo e promulgação do executivo. E que a fase 5 (implementação/transição), seja iniciada somente após a conclusão da fase 4. A fase 6 (Acompanhamento dos resultados) é recomendável a fim de se controlar se o que foi proposto está sendo executado, além de se promover ajustes necessários.

Para cada uma das fases uma comissão poderá ser formada a fim de deixar o processo mais organizado e mais claro para a comunidade acadêmica, legitimando os agentes da mudança em suas ações. As vantagens da criação de comissões para condução dos trabalhos são: clareza nos objetivos do trabalho, servidores multi-especializados e de diferentes áreas, estipulação de prazo para conclusão do trabalho, autonomia (não influência da gestão), resultado dos trabalhos documentados através de relatórios técnicos.

Na fase 1, poderá ser criada a “Comissão de Condução do Debate Democrático sobre Desvinculação” (CCDDD) que objetivará a organização e mediação dos debates setoriais, atuando de forma imparcial e assistiva, registrando tudo aquilo que for discutido, os anseios, propostas e críticas, esclarecendo dúvidas, mas sempre mantendo a postura neutra. A comissão poderá mediar debates tanto na esfera administrativa quanto na esfera acadêmica. Ela deverá garantir que a pauta da desvinculação seja inserida nas reuniões dos órgãos deliberativos da universidade e terá seus trabalhos encerrados quando o órgão máximo da UFJF, o CONSU, deliberar de forma cabal sobre a aprovação ou não da desvinculação.

Na fase 2 poderá ser criada a “Comissão de Dimensionamento da Proposta” (CDP), composta por membros técnicos que objetivará a concepção do documento a ser encaminhado ao legislativo contendo a fundamentação e justificativa do pleito e a demanda dos recursos necessários para sua consolidação. A justificativa poderá se basear no relatório da CCDDD, a partir dos apontamentos dos motivos que levaram a comunidade deliberar pela desvinculação.

Na fase 4 poderá ser criada a “Comissão de Planejamento e Preparação para Transição” (CPPT) com o objetivo de planejar e preparar o processo para sua implantação. Para as fases 5 e 6 poderá ser criada a Comissão de Implantação e Acompanhamento da Desvinculação (CIAD), responsável por implantar o que foi planejado, acompanhando e realizando ajustes necessários, uma vez que há grandes chances de algo não sair conforme o planejado. Kotter e Schlesinger (2013) apontam a importância do monitoramento do processo.

Não importa quão bom seja o trabalho feito inicialmente selecionando mudanças táticas e estratégicas, algo inesperado acabará por ocorrer durante implementação. Apenas monitorando cuidadosamente o processo pode identificar o inesperado e, oportunamente, reagir de forma inteligente (KOTTER e SCHLESINGER, 2013, p. 9, traduzido).

As comissões também possuem o objetivo de deixar o processo mais democrático, organizado, impessoal e contributivo. Subcomissões também poderão ser criadas e serão abordados adiante.

Apresentada as fases recomendadas do processo de desvinculação, é possível adentrar nas ações específicas propostas para se mitigar ou evitar os impactos negativos. Ressalta-se que todas as propostas estão relacionadas com alguma fase do processo apresentado. Nesse sentido, a adoção das fases se torna um pré-requisito para o sucesso das propostas a seguir apresentadas.

3.1. Dificuldade de transição

O primeiro impacto com mais chances de ocorrer, de acordo com a pesquisa realizada seria a “dificuldade de transição” e seus correspondentes “resistência à mudança”, “dificuldades do atual cenário político” e “dificuldade de aprendizado e de organização”. Inicialmente se faz necessário apresentar algumas considerações iniciais sobre um dos principais dificultadores no processo de mudança organizacional, a resistência à mudança. A seguir, são destacados outros fatores que contribuem para a dificuldade de transição.

3.1.1. Resistência à mudança: Mesmo que ocorra um amplo processo democrático em que for perfeitamente demonstrado que a desvinculação é o melhor para instituição e para a sociedade, é possível que a resistência à mudança ainda seja evidenciada. Nesse sentido, recorre-se à literatura sobre como os agentes de mudança podem lidar com esse fenômeno.

Inicialmente se faz necessário adotar algumas premissas que visem desmistificar proposições frágeis a respeito da mudança organizacional. A primeira premissa a ser considerada é aquela defendida por Hernandez e Caldas (2001) em que postula que “a resistência é um fenômeno saudável e contributivo” e, portanto, não deve ser tratada como algo indesejável. Segundo os autores “ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento” (p.37).

Nesse sentido, sugere-se que os agentes de mudança devam manter um canal de comunicação aberto com os servidores e alunos a fim de colher os anseios, sugestões e seus motivos de resistência à mudança, obtendo assim subsídios para concepção da fase 4 (planejamento da mudança) além de fazer com que a resistência assuma um caráter contributivo

ao processo. Para isso, a resistência a mudança poderá ser trabalhada com mais ênfase na fase 4 (planejamento da mudança), sem prejuízo às outras fases do processo de desvinculação.

Outra forma de trabalhar a resistência seria abordar aquilo que as pessoas de fato se preocupam em um processo de mudança na visão dos autores: a perda de privilégios ou recompensas. Segundo os autores, “os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido” (HERNANDEZ e CALDAS, 2001, p. 37). Uma forma de mitigar a resistência à perda, seria conceber um canal de comunicação aberto com a comunidade interna, a fim de que esta exprima seus receios de perdas, sendo que os agentes devam estar a todo momento ponderando os ganhos que aquele servidor, ou grupo de servidores, poderão obter em contrapartida às suas perdas. Isso poderá ajudar a amenizar o medo da perda de privilégios.

Segundo o Gestor 2 do grupo 2 (gestores de universidades que se desvincularam), uma série de reuniões setoriais estão sendo conduzidas a fim de esclarecer, tirar dúvidas e tranquilizar a comunidade acadêmica sobre a desvinculação. No entanto essas reuniões estão ocorrendo, por analogia, na fase 5 (implantação), sendo que para o caso do *Campus GV* recomenda-se que elas ocorram na fase 4 (planejamento e preparação) do processo de desvinculação.

Para se obter um melhor sucesso desse canal de comunicação recomenda-se que os agentes escolhidos para conduzir o processo de desvinculação devam ser aqueles que conheçam profundamente a fase 1. É nesta fase que serão levantados os benefícios e impactos positivos da mudança. Conhecendo os benefícios da desvinculação a fundo, o agente poderá argumentar de forma individual ou coletiva a relação “perde mas ganha” que ocorrerá, além de desmistificar ou esclarecer aquelas que porventura forem simplesmente boatos ou falta de conhecimento.

Recomenda-se também que os agentes da mudança recebam ampla liberdade para divulgação de todo o processo, assim como o andamento de suas fases e deliberações, nos principais canais de comunicação do *Campus GV* (redes sociais, imprensa, site, e-mail) e que atuem ostensivamente e imediatamente na refutação de possíveis boatos e notícias falsas referentes ao processo através desses canais. A transparência das informações pode contribuir para um ambiente mais motivador a medida que as pessoas se sentirão menos receosas para saber se o processo está ocorrendo como esperado ou não.

Além disso, para se obter uma melhor efetividade desse canal de comunicação os agentes da mudança podem observar outro pressuposto argumentado pelos autores que diz que “a resistência é tanto individual quanto coletiva: a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção” (HERNANDEZ e CALDAS,

2001, p. 37). Nesse sentido, a abordagem individual se faz necessária em complementação das confortáveis e práticas reuniões setoriais. Nas reuniões coletivas, alguns indivíduos poderão se sentir coibidos de expressarem seus reais receios e com isso a contribuição daquele grupo poderá não ser efetiva. Em vista disso, recomenda-se a abordagem particular e anônima na medida do possível.

Não obstante, o fato de que os agentes de mudança devam ser aqueles que de fato foram convencidos dos benefícios da mudança e acreditam no seu sucesso. Segundo (HERNANDEZ e CALDAS, 2001), o fenômeno da resistência à mudança, não se limita aos funcionários, mas pode atingir também os gestores e agentes de mudança. Nesse sentido para que se trabalhe a mudança de forma efetiva, os agentes devem ser aqueles que compreendem e concordam com a decisão da maioria, para que o canal de comunicação seja mais claro e motivador possível. Concernente a isso, os gestores também deverão ser ouvidos. Seus receios e resistências podem representar um elemento crucial para o sucesso da mudança.

A condução do processo democrático em si se apresenta como um fator fundamental para que os servidores, gestores e agentes da mudança se sintam motivados e com menor resistência ao medo de perdas a medida que as pessoas tenderão a se sentir mais confortáveis se perceberem que foram ouvidas e que suas opiniões foram consideradas, além disso há uma certa tendência das pessoas confiarem na decisão da maioria quando não se interessam pelo assunto ou quando julgam que a maioria possui uma visão mais adequada da realidade: Observa-se isso nas reuniões deliberativas. Algumas pessoas simplesmente deixam de ir nessas reuniões, confiando no bom senso da maioria.

Uma proposta para uma boa condução da mudança organizacional e no intuito de amenizar a resistência à mudança é proporcionar vitórias de curto-prazo (FERREIRA, SANTOS, *et al.*, 2016), (KOTTER e SCHLESINGER, 2013). Segundo Ferreira “é de grande importância que sejam gerados alguns benefícios de curto prazo. Dificilmente os trabalhadores se manterão favoráveis a um processo de mudança caso não percebam que algumas melhorias já estão ocorrendo” (FERREIRA, *et al.*, 2016, p. 47).

Para kotter (1995):

A maioria das pessoas não participarão da transformação, a menos que, dentro de 12 a 24 meses, eles vejam provas convincentes de que a jornada está produzindo os resultados esperados. Sem vitórias de curto prazo, muitas pessoas desistem ou se unem ativamente às fileiras daquelas pessoas que têm resistido à mudança (KOTTER, 1995, p. 65, traduzido).

Nesse sentido, os agentes de mudança devem assegurar que alguns dos impactos positivos projetados sejam de fato evidenciados. De acordo com a pesquisa, alguns impactos positivos poderão ser evidenciados no curto prazo, ou seja, 12 a 24 meses após a implementação da mudança, caso a gestão e os agentes de mudança realizem um trabalho efetivo.

São eles: resposta rápida às situações locais; simplicidade de estrutura de processos; diminuição de circuitos burocráticos, elevação do *Campus* a um patamar de prioridade; estipulação de objetivos mais de acordo com a realidade local; melhoria na comunicação interna; melhoria na comunicação com o governo e ministério da educação; informação mais próxima do tomador de decisão; segurança jurídica; liberdade; flexibilidade; tarefas mais desafiadoras; geração de novas oportunidades; aumento da produtividade; melhor aproveitamento dos servidores; economia de tempo e recursos de logística; maior captação de recursos federais.

Kotter (1995) ainda reforça a ideia de que a gestão deve promover vitórias de curto prazo - não apenas esperá-las ocorrer - e recompensar aqueles que ajudaram a mudança ocorrer:

Criar vitórias de curto prazo é diferente de esperar por ganhos de curto prazo. Este último é passivo, o primeiro ativo. Em uma transformação bem sucedida, os gerentes procuram ativamente maneiras de obter melhorias claras no desempenho, estabelecer metas no sistema de planejamento anual, atingir os objetivos e recompensar as pessoas envolvidas com reconhecimento, promoções e até dinheiro (KOTTER, 1995, traduzido) .

Nesse sentido, propõe-se que recompensas de curto prazo sejam fornecidas para aqueles servidores que se mostrarem comprometidos com a mudança, criando reforço positivo indutor do efeito multiplicador desse comportamento. Os objetivos de um sistema de remuneração meritocrática salientam Milkovick e Boudreau (2000), são: “motivar comportamentos produtivos e controlar os custos trabalhistas, ao mesmo tempo em que busca a satisfação das necessidades e do sentimento de justiça dos empregados” (p. 379).

No entanto, a promoção de recompensas meritocráticas no serviço público é um tanto quanto limitada. De acordo com o princípio da legalidade, o servidor público só poderá executar um ato administrativo se este tiver sustentação legal. O reconhecimento meritocrático na carreira dos TAEs e docentes atualmente se encontra limitada às políticas de progressão por mérito e por qualificação. Não existindo, portanto, previsão legal, para essas carreiras, de outro tipo de recompensa financeira, remuneração variável ou prêmio de produtividade advindo da própria instituição.

Entretanto, Crewson (1997) *apud* Rodrigues, *et al.*, (2014) reforça a idéia que recompensas econômicas como única política motivacional possuem baixo efeito sobre a produtividade e a melhoria do serviço.

[...]o esclarecimento de missões, objetivos, metas e o reconhecimento do potencial próprio de motivação de um serviço público devem ser priorizados sobre a convicção de que as recompensas monetárias são a chave para o aumento da produtividade e melhoria do serviço (p. 261).

Devido a dificuldade de prover recompensas financeiras no serviço público e de sua duvidosa efetividade, propõem-se que os gestores e agentes da mudança foquem nas recompensas intrínsecas em detrimento das recompensas extrínsecas (econômicas) como política de motivação para a mudança.

As recompensas de caráter intrínseco referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas, às possibilidades de crescimento profissional e pessoal, reconhecimento, satisfação como o ambiente de trabalho. Essas recompensas permitem uma maior aproximação entre o indivíduo e a organização, dando sentido e importância ao trabalho com a finalidade de manter uma relação mutuamente proveitosa (AMORIM, FERREIRA e ABREU, 2008, p. 3).

As recompensas intrínsecas para aqueles que se destacarem durante o processo de mudança pode ser expresso através de homenagens, premiações simbólicas ou alguma forma de valorização do trabalho como *feedback* positivo ou reconhecimento em público, sem prejuízos para as já existentes políticas de motivação da instituição.

Ante o exposto, a condução de um processo participativo e contributivo, no qual canais de comunicação individuais e coletivos sejam abertos e conduzidos por agentes da mudança devidamente preparados, com o fomento e promoção de vitórias, benefícios e recompensas de curto prazo, poderão mitigar o impacto negativo da resistência à mudança e outros a ele relacionado como medo do desconhecido, ameaça à perdas, fuga de responsabilidade, ansiedade e estresse contribuindo, portanto, para que a transição seja menos turbulenta.

3.1.2. Dificuldade de aprendizado e organização: Conforme demonstrado, esse impacto negativo poderá ser observado devido ao fato que novos setores deverão ser criados, e com eles novos sistemas, processos e atribuições, dificultando assim a transição. Adicionalmente a dificuldade técnica de se migrar bancos de dados e sistemas e a necessidade de aprendizagem sobre os sistemas novos poderá deixar a transição turbulenta, a medida que poderá aumentar os atrasos, retrabalhos e erros por imperícias.

Recorrendo à pesquisa bibliográfica e à pesquisa de campo, duas recomendações de mitigação desse impacto podem ser sugeridas. A primeira diz respeito descentralização e migração gradual das atividades e a segunda ao treinamento e capacitação intensiva.

Propõe-se que a descentralização seja feita de modo gradual e imediatamente após a fase 2 (aprovação da desvinculação pelo legislativo e executivo). Segundo gestores do grupo 2, a transição só não está sendo mais turbulenta devido a descentralização de diversos serviços para regional ter ocorrida antes da desvinculação orçamentária. Nesse sentido é recomendável que a descentralização seja o máximo possível antecipada a fim de que a transição se torne menos turbulenta, principalmente antes da descentralização orçamentária²². A descentralização prévia e gradual poderá ser promovida com a ajuda da Comissão de Planejamento e Preparação para Transição (CPPT) e começar pelos aspectos mais simples da organização, indo ao encontro de propostas de Ferreira, *et al*, (2016).

Quando for necessário proceder a alterações em diversos processos, em diferentes aspectos da organização, devemos iniciar pelos que possuem menos complexidade e, em decorrência, tenham menos chance de causar problemas significativos se o processo de mudança falhar. Tal cuidado contribuirá para minorar a insegurança por parte das pessoas envolvidas e para que os métodos adotados no processo de mudança sejam testados antes que se iniciem as alterações em fatores mais relevantes (FERREIRA, *et al.*, 2016, p. 47).

A segunda proposta diz respeito ao treinamento e capacitação intensiva. O fato das pessoas necessitarem de treinamento e capacitação para desempenhar novas funções é condição a ser considerada. Entretanto, deve ser planejada a fim de que tais treinamentos sejam mais eficazes. Recomenda-se que os agentes de mudança concebam um planejamento de treinamento intensivo considerando as dificuldades técnicas e financeiras para se promover capacitação dos servidores no cenário projetado.

O primeiro fato a se observar é o caráter contínuo da transição. Segundo a pesquisa realizada, as universidades que se separaram, não interromperam suas atividades para promover a mudança. O mesmo deveria ocorrer com o *Campus GV*. Por se tratar de um serviço público necessário à sociedade podem haver pressões para que não se interrompa o calendário acadêmico e os contratos. Além disso, o orçamento é vinculado aos resultados da universidade a partir do cálculo do aluno equivalente pela matriz de Outros Custeio e Capital (OCC). Se uma turma deixa de se formar, o valor da verba de OCC é reduzido, prejudicando a universidade.

²² A descentralização orçamentária referida diz respeito à desvinculação do orçamento da universidade do *Campus* avançado. Isso se efetiva quando se é criada e ativada a Unidade Gestora ou Unidade de Administração de Serviços Gerais (UASG) da nova universidade. A partir daí a responsabilidade pelos recursos financeiros passa a ser totalmente da nova UASG.

Nesse sentido os servidores deverão ser treinados em concomitância à transição, ou seja, sem que a universidade interrompa suas atividades. Esse fato deve ser considerado a fim de estabelecer uma grade de treinamento e capacitação dos servidores que interfira minimamente em suas rotinas administrativas. O contrário também é válido: é recomendável, que durante o processo de transição não sejam delegadas tarefas de grande complexidade para os servidores, como, por exemplo, concepção de grandes projetos, execução de obras ou promoção de grandes eventos que não possuam relação direta com o processo de desvinculação.

Os treinamentos podem ser fornecido com tutores externos ou internos à universidade. Na maioria dos casos dos treinamentos ocorridos no *Campus GV*, os tutores foram internos, ou seja, grande parte do conhecimento obtido pelo *Campus GV* foi repassado pela sede. A recomendação, portanto, é que se estabeleça formalmente que, antes, durante e após a transição, a UFJF-Sede seja oficialmente a tutora da nova universidade, assim como ocorreu na Universidade Federal de Catalão que possuiu como tutora sua ex-sede, a Universidade Federal de Goiás.

A fim de organizar o processo de tutoria, a UFJF poderá criar um Comitê Tutor da Desvinculação do *Campus GV* (CTD-Sede). Tal comitê poderá ter membros de diversos setores administrativos da UFJF-Sede e para esse comitê deverá ser concedido plenos poderes de transferência compulsória de conhecimento e transferência de recursos. Em outras palavras, o Comitê Tutor deverá ter o poder de demandar a um determinado setor da Sede a transferência de conhecimento e recursos ao *Campus GV*, tendo como missão proporcionar uma transição tranquila e efetiva.

É recomendável que os agentes da mudança não meçam esforços para subsidiar os servidores em suas novas tarefas com o financiamento de cursos, disponibilização de material didático e custeio de viagens para treinamento. Todo esse custo pode ser estimado na fase 2 (dimensionamento da proposta) a fim de obter reserva financeira para ação de treinamento dos servidores.

No intuito de tornar o processo de treinamento ainda mais formal uma Subcomissão de Treinamento e Capacitação dos Servidores (STCS) ligada à Comissão de Planejamento e Preparação para Transição (CPPT) pode ser formada com a missão de conceber um plano de capacitação dos servidores para as novas tarefas.

A fim de realizar o levantamento de quais treinamentos serão necessários, a STCS poderá trabalhar conjuntamente com o Comitê Tutor para Desvinculação do *Campus GV* (CTD-Sede) uma vez que tal comitê, naturalmente, terá mais subsídios para saber quais treinamentos

serão necessários. Em suma, a STCS poderá demandar cursos para o CTD-Sede e esta deverá apontar os treinamentos necessários à STCS.

Para organização e operacionalização sistêmica da nova universidade, as funções de conhecimento organizacional e tecnologia da informação poderão ser fundamentais para consolidação da nova universidade. Conforme ressaltado, a transferência de sistemas, arquivos e banco de dados pode deixar a transição conturbada. Nesse sentido a recomendação é que haja planejamento, organização e controle dessa transferência, promovido por uma força de trabalho específica para tal. Propõe-se então a criação de duas Subcomissões ligadas à CPPT: A Subcomissão de Migração de Arquivos Físicos (SMAF), responsável pela migração de arquivos e registros físicos dos servidores e alunos para a nova universidade e a Subcomissão de Migração de Dados e Sistemas (SMDS) responsável pela migração e implementação dos sistemas eletrônicos, além da migração do banco de dados eletrônicos. Tal migração é recomendável que ocorra durante a fase de transição (fase cinco), entretanto seu planejamento deverá ocorrer na fase quatro.

3.1.3- Cenário político-econômico desfavorável: Outro impacto apontado na pesquisa como gerador de transição turbulenta se refere ao atual cenário político-econômico no qual a universidade está inserida como sendo desfavorável à desvinculação.

A pesquisa apontou como as universidades, que estão em pleno processo de transição no atual cenário político-econômico relataram que essa conjuntura tem dificultado a transição, sendo percebido, inclusive, retrocessos ao processo e, no intuito de mitigarem esses prejuízos, essas universidades têm recorrido à parcerias público e privadas, nas quais prefeituras estão fornecendo trabalhadores para a universidade e empresas privadas provendo infraestrutura física.

Apesar de ser uma boa forma de contornar o problema, a recomendação principal para se mitigar o efeito danoso da atual conjuntura política e da crise econômica vivenciada pelo país, seria garantir os recursos e meios necessários previamente à desvinculação. Quando se obtêm uma garantia oficializada e assegurada por normativo legal, as chances de ocorrerem dificuldades no processo são mitigadas. Nesse sentido, o papel da Comissão de Dimensionamento da Proposta (CDP) será fundamental para a garantia dos recursos necessários e prevenção de problemas decorrentes do cenário econômico e político.

Um dimensionamento coerente, levando em consideração as atividades a serem desempenhadas, o funcionamento médio de outras IFES e características da instituição pode ser indicado para o sucesso da transição. Um superdimensionamento da necessidade poderá até ser

aprovado, mas posteriormente poderá ser revogado, após uma reanálise por parte do governo - conforme ocorreu com as *supernovas* - e até mesmo de órgãos de controle quando o princípio da razoabilidade não for observado.

Com as necessidades - razoáveis - garantidas, as ameaças provenientes da atual e futura conjuntura político-econômica poderão ser mitigadas, mas não eliminadas. Para uma maior segurança, a Comissão de Planejamento e Preparação para Transição (CPPT) deverá atuar para realizar um Planejamento Estratégico específico para mudança utilizando ferramentas e métodos estratégicos a fim de se preparar para uma possível piora da economia, crise política ou ameaça à instituição.

Uma dessas ferramentas estratégicas proposta é a análise de cenários ou “Método de Cenários Múltiplos”. Esse método é indicado quando “a crescente imprevisibilidade das mudanças ambientais se torna extremamente difícil formular suposições seguras, nas quais as previsões possam ser baseadas” (WRIGHT, *et. al.*, 2015, p. 76).

Devido à grande e complexa mudança que a organização passará, prever com exatidão qual será o cenário futuro passa a ser uma tarefa árdua. Portanto, a concepção de estratégia baseada em diferentes cenários, sejam mais pessimistas, otimistas ou neutros, pode deixar a organização mais preparada para caso algum desses cenários ocorra. Para Wright *et. al.* (2015), “nos cenários múltiplos, o administrador formula várias descrições alternativas de tendências e eventos futuros” (p.76).

Quando o ambiente de negócios apresenta altos níveis de incerteza oriundos da complexidade ou de mudanças velozes, é impossível desenvolver uma única visão do modo como as influências do ambiente podem afetar as estratégias da organização - na verdade, seria até mesmo perigoso fazer isso. As análises de cenários são executadas para permitir possibilidades distintas e auxiliar na prevenção dos gerentes quanto à consideração de alternativas. Desse modo os cenários oferecem visões alternativas plausíveis de como o ambiente de negócios de uma organização pode se desenvolver no futuro (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2011, p. 48).

Johnson, *et al* (2011) inferem que “tais cenários geralmente são construídos a partir de análises PESTEL e dos principais indicadores de mudança, mas não oferecem uma previsão única a respeito de como o ambiente irá mudar”. A análise PESTEL verifica seis categorias de influência ambiental sobre a organização: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais (*Environmental*) e Legais. Para Mc Master (1997) *apud* Carvalho *et al* (2011):

[...] os cenários permitem conjecturar sobre possíveis situações futuras para que a empresa se adapte a fenômenos emergentes, adequando-se aos eventos na medida em que um dos cenários identificados se concretize, sem a necessidade de uma preparação ultradetalhada e cara (MC MASTER, 1997, *apud* CARVALHO, *et al.*, 2011, p.15).

Carvalho *et. al.* (2011) reuniram e sintetizaram diversos métodos e fases de construção de cenários dispostos no Quadro 14.

Quadro 14- Métodos e fases de Construção de Cenários

Fases	Schoemaker (1995)	Ghemawat (2007)	Godet (2008)	Schwartz (1988)	Porter (1996)
1. Coleta de informações iniciais e definição de escopo	Definição do escopo e o período de análise	Coletar informações	Delimitação do sistema e do ambiente	Identificação da questão principal	Propósito do estudo
		Estabelecer limites – definição setorial	Análise estrutural do sistema e do ambiente (construção da base analítica e histórica)		Estudo histórico e da situação atual
2. Identificação dos principais elementos dos cenários	Identificar os maiores stakeholders	Identificar grupos de participantes / atores	Identificação e análise de variáveis e atores	Identificação das principais forças do ambiente local (fatores chave)	
3. Principais forças motrizes e variáveis chave	Identificar as tendências básicas			Identificação das forças motrizes (macroambiente)	Identificação das incertezas críticas e descontinuidades
	Identificar incertezas chave				
4. Estabelecer condições futuras, testes e ajustes		Análise estrutural: Compreender o poder da negociação em nível de grupo	Seleção dos condicionantes do futuro	Hierarquizar os fatores chave e as forças motrizes, por importância e incerteza	Comportamento futuro das variáveis
			Exploração das possíveis evoluções	Seleção das lógicas dos cenários	Escolha das variáveis de cenário e definição das configurações
5. Construção de Cenários	Construir cenários iniciais	Pensar dinamicamente	Elaboração dos cenários	Descrição dos cenários	Construção dos cenários
			Geração de cenário de referência		
6. Análise de implicações, testes de cenários e elaboração dos cenários alternativos	Verificar consistência e plausibilidade	Pensar dinamicamente	Testes de consistência, ajuste e disseminação	Análise das implicações e opções	Análise dos cenários sob as 5 forças e a concorrência
	Desenvolver cenários de aprendizagem				
	Identificar necessidades de pesquisa				

Fases	Schoemaker (1995)	Ghemawat (2007)	Godet (2008)	Schwartz (1988)	Porter (1996)
	Desenvolver modelos quantitativos				
7. Integração com a estratégia	Evoluir para cenários de decisão	Adaptar e moldar o modelo de cenário de negócios	Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica	Seleção dos principais indicadores e sinalizadores	Elaboração das estratégias competitivas

Fonte: CARVALHO, *et al.*, 2011, p. 13.

Outra análise indicada para planejamento estratégico é a análise SWOT, que visa “resumir as questões principais do ambiente de negócios e da capacidade estratégica de uma organização com mais chances de causar impacto no desenvolvimento” (JOHNSON, SCHOLEN e WHITTINGTON, 2011, p. 103). Tal análise verifica os pontos fortes, fracos - internos - e oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo.

O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2015, p. 86).

A análise SWOT poderá auxiliar a organização a se preparar para possíveis ameaças externas, como as ameaças políticas e econômicas da atual e futura conjuntura, explorando seus pontos fortes como vantagem estratégica e aproveitando da mudança para corrigir os pontos fracos existentes.

Por fim, a recomendação de aguardar o melhor momento para a efetuar a transição também pode ser uma alternativa quando o recursos necessários para tal empreitada forem insuficientes. De acordo com a pesquisa, diversos entrevistados indicaram que “agora” não seria o melhor momento para a desvinculação e que a UFJF deveria esperar o “*timing*” perfeito.

Essa proposta se mostra válida quando o dimensionamento requisitado não for contemplado totalmente, ou seja, o governo aprova a desvinculação, mas não garante o atendimento total do dimensionamento realizado. Nesse cenário propõe-se que se aguarde uma conjuntura politico-economica mais favorável para que o pleito seja novamente protocolado.

Aceitar o desafio da mudança sem a garantia de um funcionamento mínimo razoável é assumir um alto risco com poucas chances de sucesso. A universidade na qualidade de ente

da administração indireta é fundamentalmente dependente de recursos públicos para seu funcionamento. Sem a garantia dos recursos básicos se torna no mínimo negligente assumir um compromisso com todos os indícios de fracasso.

Conclui-se que para impacto negativo “transição turbulenta” há alternativas sólidas para sua mitigação. A Figura 19 demonstra de forma sintética as proposta realizadas para mitigação desse primeiro impacto negativo.

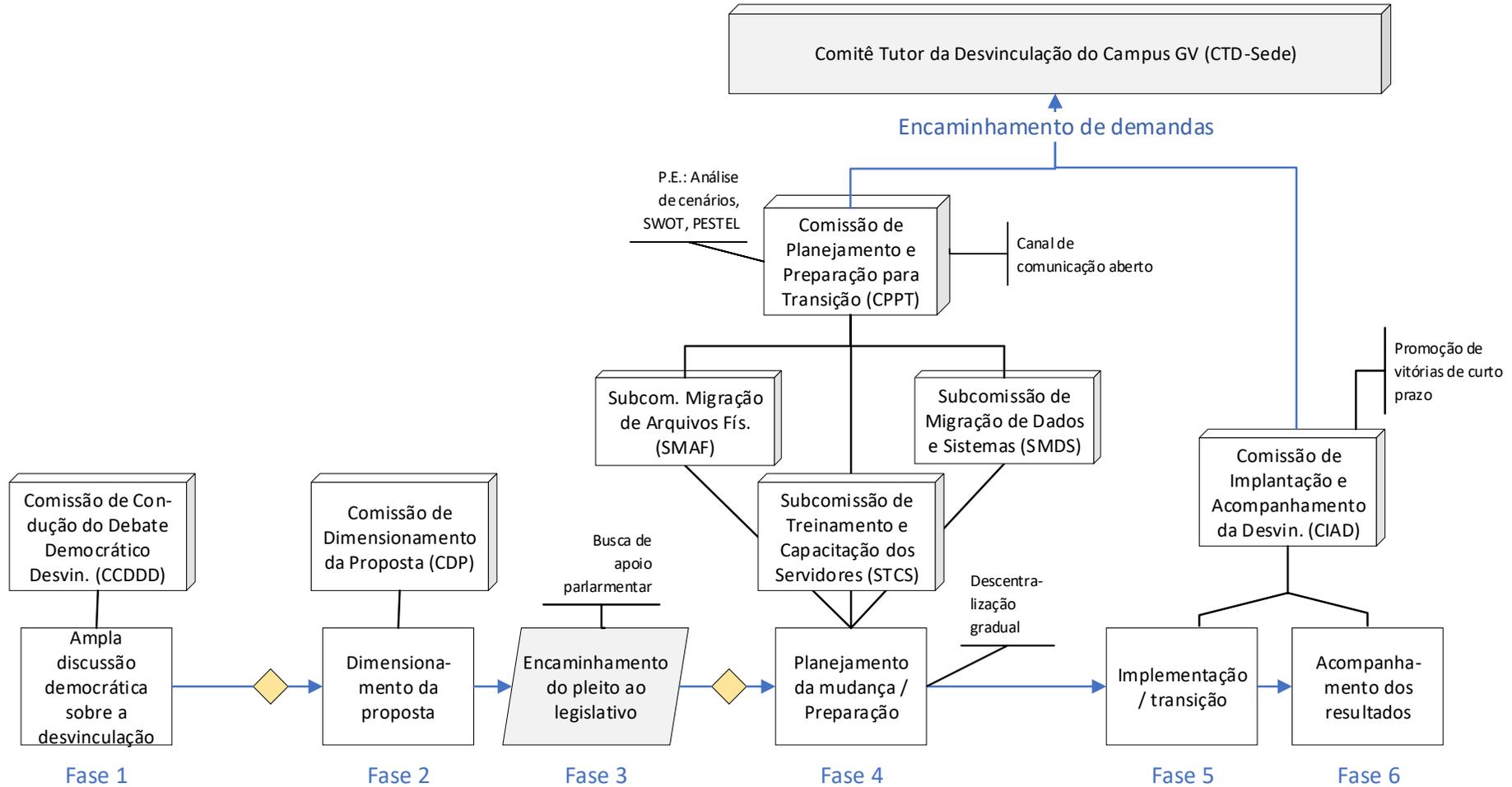


Figura 19 - Síntese das propostas realizadas para mitigação da transição turbulenta e outros impactos negativos
 Fonte: Elaborado pelo autor

A eliminação da transição turbulenta é algo difícil de vislumbrar, mas planejando e executando a mudança em fases bem delimitadas e organizadas, com o suporte das comissões, subcomissões e agentes de mudança devidamente preparados, somado a adoção de um efetivo planejamento estratégico, tático e operacional, uma mitigação de seus efeitos negativos poderá ser evidenciado.

3.2. Perda de suporte da Sede

A pesquisa apontou que a desvinculação poderá gerar a perda de suporte técnico, acadêmico e financeiro que o *Campus GV* dispõe na qualidade de *Campus* avançado. A pesquisa constatou que diversos benefícios são decorrentes da estrutura *multicampi*, dentre eles suplementação financeira, equipamentos e de insumos em caso de necessidades, suporte técnico através de transmissão de conhecimento tácito e explícito e facilitação para servidores de participação em cursos de pós-graduação na sede.

A fim de mitigar as perdas, recorre-se à pesquisa de campo. O que foi apontado com uma certa relação a este prejuízo diz respeito à legitimação da sede como tutora da nova universidade após a separação e à descentralização gradual.

Nesse sentido, a proposta é que a partir da fase 4, o *Campus GV* explore ao máximo a tutoria da Sede a fim de angariar recursos e conhecimentos necessários para que essa dependência não seja mais necessária. O tempo dessa tutoria deverá ser estabelecido de forma que seja possível suprir todas as necessidades de capacitação para execução das atividades que eram de responsabilidade da sede.

A tutoria da universidade de origem pode mitigar a questão do suporte técnico, mas o suporte financeiro, de equipamentos e insumos, pode não ser mais possível na mesma facilidade. Ao se criar uma nova autarquia, o orçamento e toda a parte contábil, como as cargas patrimoniais, também se separam, inviabilizando, portanto, a transferência de recursos, insumos e patrimônios.

Para isso, a proposta é que se considere o fator “possível falta de recursos por falta de suporte de uma sede/mantenedora” como uma ameaça à organização no planejamento estratégico, realizado a partir da fase 4. Não obstante, recomenda-se a utilização de elementos constante nos pontos fortes da organização a fim de mitigar essa possível falta de recursos. Por exemplo, desde sua criação, o *Campus GV* obteve grande apoio da base parlamentar de origem da região leste de Minas. Esse é um ponto forte que poderia ser explorado no caso de uma possível falta de recursos.

Sabe-se que os parlamentares possuem legítima influência no orçamento da união, podendo auxiliar na requisição de suplementação ou liberação de orçamento para autarquia. Não obstante órgãos como a prefeitura e o estado também podem se comportar como a sede no suporte técnico e de recursos, uma vez que são diretamente interessadas no bom funcionamento da autarquia.

3.4. Aumento de custo para o governo ao se criar uma nova autarquia

Conforme demonstrado, a transformação do *Campus* em uma universidade poderia aumentar os custos para o governo uma vez que se perderia a economia de escala promovida pela estrutura *Multicampi*. Foi apresentada uma projeção do quanto poderia ser esse aumento de custo para suprir a necessidade de pessoal e de cargos de gestão. Evidentemente, foi demonstrado que essa é uma estimativa baseada no *modus operandi* da UFJF e por parâmetros de dimensionamento de pessoal do MEC, sendo necessário realizar um dimensionamento da proposta mais aprofundada, a fim de verificar quais os recursos financeiros que de fato seriam necessários para que o *Campus* de GV se torne uma universidade autônoma.

No serviço público o controle financeiro evoluiu consideravelmente nas últimas décadas. Destaca-se a criação da secretaria do Tesouro Nacional em 1986 e o desenvolvimento e implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) que tornou o Brasil referência mundial no controle informatizado de gastos governamentais (ALONSO, 1999). No entanto, a fiscalização ou medição dos impactos gerados a partir de determinado investimento não conquistou a mesma evolução. Para Alonso, (1999):

Com os sistemas de informação existentes, incluído o SIAFI, o governo não sabe em que medida cada tipo de despesa contribui para os resultados obtidos. Mais ainda, ele não sabe quais atividades agregam valor ao resultado final das ações de governo. Também ignora qual é a taxa de consumo de recursos pelas atividades e quanto custam os processos de trabalho ou os programas governamentais. O governo desconhece, em resumo, onde há desperdício e onde há eficiência na aplicação dos recursos. De fato, o modelo de gestão tradicional do setor público prioriza o controle dos recursos e dos procedimentos formais, e não os resultados, o desempenho, a eficiência (ALONSO, 1999, p. 38).

A partir dessa perspectiva é recomendado que a Comissão de Dimensionamento (e justificativa) da Proposta, tente demonstrar como os custos para a nova empreitada poderiam gerar benefícios de fato para a sociedade, ou seja, como a desvinculação não seria um mero custo extra, mas sim um investimento, a medida que a relação “custo x benefício” seria positiva.

Na presente pesquisa, por exemplo, buscou-se demonstrar possíveis impactos positivos que a transformação da estrutura poderia gerar, ou seja, apesar de possibilidade de haver aumento de custos, benefícios também poderão ser evidenciados.

Dada essa premissa, há ainda como realizar ações para diminuir o custo/investimento para a empreitada. As propostas para mitigação desse impacto foram baseadas na pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, sendo possível sugerir algumas ações voltadas para redução de custos ou aumento de receitas, sendo elas: a otimização de recursos através do estudo da eficiência administrativa e, através do aumento da captação de receitas próprias.

Fazer o bom uso dos recursos disponíveis é um desafio para a gestão pública e não é diferente para as gestões universitárias. Entretanto, muito pode ser, e tem sido, feito para promoção da eficiência organizacional. Para o professor Cristovam Buarque:

[...]nos últimos anos, uma parte da comunidade universitária vem mostrando como é possível superar a armadilha da falta de recursos pelo uso da imaginação, pelo espírito de pioneirismo e pelo heroísmo (BUARQUE, 1994, p. 86).

A otimização dos recursos ou eficiência organizacional é uma função da administração que envolve praticamente todas as áreas. De gestão de pessoas à contabilidade, praticamente em cada ramo do estudo da administração e da administração pública há ferramentas disponíveis de análise, dimensionamento, redução de custos, ou otimização de resultados.

Somente na área de Gestão de Custos é possível destacar diversas técnicas que visam a eficiência organizacional como, por exemplo: avaliação de estoque, avaliação de imóveis, aplicações orçamentárias, estudos de viabilidade, análise de investimentos, controle do ciclo operacional, controle dos materiais, controle do processo e da administração, organização de custos e despesas operacionais e administrativas, e muitos outros (BERTO e BEULKE, 2017). A gestão de custos analisa, por exemplo, quando deve-se optar pela terceirização, ou quando optar por um aluguel, em detrimento da compra de um imóvel, sempre buscando a eficiência organizacional. O mesmo ocorre nas áreas de Logística, Planejamento, Microeconomia, Organização Sistemas & Métodos, na própria “Governança” da Administração Pública e outras.

A partir da inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal pela Emenda Constitucional n° 19/1998 os agentes públicos foram obrigados a adotarem práticas que visassem cumprir esse princípio. A partir da regulamentação desse princípio, cujas as práticas já vinham sendo praticadas na era do “Gerencialismo Brasileiro” na década de 90, uma série de práticas que buscavam atender esse princípio foi evidenciada em antes da administração direta como as reengenharias e “choques de gestão”.

Nesse sentido, a gama de ferramentas disponíveis para proporcionar economia de recursos na instituição pode por si só gerar um trabalho em separado. A proposta então é que o administrador público se aproveite da autonomia conquistada para se engajar numa missão de promoção de eficiência administrativa, utilizando dos estudos de administração para promoção da eficiência, a fim de compensar o provável aumento de custo.

O *Campus* Governador Valadares possui atualmente Técnicos Administradores (formados em administração) economistas, engenheiros, analistas de T.I., contadores e diversos outros especialistas que podem auxiliar na concepção de ferramentas que gerem otimização de recursos ou eficiência administrativa e boas práticas de governança.

A outra proposta para mitigação do impacto negativo do aumento de custo para o governo é a promoção da captação de recursos próprios pela universidade. Atualmente, a principal fonte orçamentária direta do *Campus* GV são as verbas oriundas do Tesouro Nacional, por vezes denominada de “incremental” ou “inercial”, que representam em média, cerca de 88% do total de recursos obtidos pelas universidades federais brasileiras (CORBUCCI; MARQUES, 2003 *apud* FÁVERO e BECHI, 2017). Atualmente as receitas próprias obtidas pelo *Campus* GV são irrisórias se comparada com seu orçamento, limitando-se a multas de biblioteca e pagamento de parte do valor das refeições pelos alunos nos Restaurantes Universitários (RUs).

Uma fonte de obtenção de recursos próprios pelas universidades públicas federais tem sido obtida via convênios e contratos, taxas cobradas e serviços eventuais prestados pelas instituições.

Os convênios/contratos com organismos públicos e/ou privados, celebrados em âmbito federal, estadual e municipal, constituíram-se na segunda maior fonte de recursos em todas as universidades federais, representando em média 8% da receita total (FÁVERO e BECHI, 2017, p. 93).

A terceira fonte de financiamento, provém de outras receitas próprias originadas de outras fontes, representando em média cerca de 4% do total das fontes de recursos das universidades federais (SOARES *et. al.*, 2009 *apud* FÁVERO e BECHI, 2017):

Esses recursos suplementares são captados de diferentes formas, dentre as quais a prestação de serviços pelas diversas unidades da instituição, incluindo a oferta de cursos de especialização *latu sensu* (autofinanciáveis) e extensão, assessorias e consultorias; a prestação de serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS) pelos hospitais universitários (HUs); as aplicações no mercado financeiro e a cobrança de taxas, aluguéis e arrendamentos. (FÁVERO e BECHI, 2017, p. 95).

A Sede, por outro lado, conta com diversas dessas fontes de receitas própria, como a cobrança de mensalidades em cursos de Pós-graduação *lato sensu* (autofinanciáveis), através

do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação²³ (CAEd), e outros contratos de gestão, complementando substancialmente seu orçamento.

Com a autonomia, a nova universidade poderá providenciar novas fontes de recursos (receitas próprias). Na pesquisa de campo realizada, o gestor dois do grupo dois informou que a universidade recém-criada está constantemente buscando parcerias públicas e privadas como fonte complementar de recursos.

Essa ação mostra-se por vezes como uma medida de sobrevivência das universidades públicas. O professor Cristovam Buarque destaca os perigos de contar apenas com verbas do Tesouro Nacional como fonte de financiamento da universidade:

A principal responsabilidade das comunidades universitárias nos próximos anos será manter as universidades democraticamente ativas e crescendo. A universidade perderá recursos, se não for capaz de aproximar-se da sociedade e de conquistar apoio pela solidariedade às suas lutas e necessidades, consoante os resultados que obtiver. Além disso, será necessário mobilizar recursos próprios para os próximos anos ou décadas, até chegarmos a uma nova hegemonia social que permita ao governo priorizar a educação superior no país. A opção de muitos, nos últimos anos, de concentrar todo o esforço apenas na reclamação contra o governo, que não dá recursos, é uma posição infantil[...]. A luta apenas por mais verbas levou à armadilha-da-falta-de-recursos e fez a universidade subestimar seu próprio potencial (BUARQUE, 1994, p. 120).

Para consecução dessas fontes de financiamento, estratégias podem ser adotadas. Em pesquisa realizada por Araújo *et al.* em 2018 com 55 Universidades Federais, na visão dos gestores dessas UFs, a prestação de serviço, que inclui produtos, patentes, cursos, concursos, consultorias, assessorias e outras formas similares com contrapartida de terceiros, de natureza pública ou privada, é a principal fonte de captação de receitas próprias. Além disso a pesquisa apontou que as principais estratégias adotadas para aumentar a arrecadação própria está relacionada a existência e cooperação entre a universidade e Fundação de Apoio, a criação de setor de cobrança com vistas a diminuir a inadimplência dos devedores e necessidade de fortalecimento e de manutenção do nome da universidade por meio do *marketing* institucional, proporcionando, assim, maior visibilidade e credibilidade no desempenho de suas atividades educacionais e prestação de serviço à sociedade (ARAÚJO, SIENA e RODRIGUEZ, 2018).

²³ O Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade Federal de Juiz de Fora, é uma instituição que operacionaliza (elabora e desenvolve) programas estaduais e municipais destinados a mensurar o rendimento de estudantes das escolas públicas. A instituição também cria e promove cursos de formação, qualificação e aprimoramento aos profissionais da Educação de diversos estados do Brasil, além de desenvolver software para a gestão de escolas públicas (como os projetos SisLAME e SIMADE) com o objetivo de modernizar a gestão educacional. O CAEd oferece ainda apoio para o desenvolvimento de projetos educacionais promovidos por iniciativas privadas, a exemplo de algumas ações da Fundação Roberto Marinho, Instituto Unibanco e Fundação Oi Futuro. Fonte: Site Institucional

A proposta então para mitigar possíveis problemas de falta de recursos ou mesmo compensar o aumento do custo operacional que provavelmente ocorrerá caso seja criada a nova universidade é promover o aumento da captação de recursos próprios através da criação de setores ou centros específicos para isso, como o CAEd-UFJF, e uma Fundação de Apoio para atuar como facilitador dessas parcerias e prestação de serviços, além de realizar ações de *marketing* externo. Buscar um investimento na eficiência organizacional pode ser promovido para que melhores resultados sejam evidenciados com o uso de uma menor quantidade de recursos.

3.5. Perda do prestígio

O impacto “perda de prestígio” foi considerado com grande possibilidade de ocorrer devido à natureza da mudança organizacional que infere que a ligação com a Sede decorrente da estrutura *multicampi*, será cortado e, portanto, o prestígio compartilhado também. Ou seja, caso a nova universidade seja criada, diversos benefícios provenientes da vinculação da marca serão perdidos, podendo gerar insatisfações e prejuízos à nova instituição.

O prestígio está relacionado com a imagem da organização e, por sua vez se relaciona com sua marca. A marca é por muitos considerada um dos ativos intangíveis mais valiosos da organização. Quando uma pessoa se depara com uma marca, sensações, conexões conscientes e inconscientes podem ser despertadas, influenciando em sua escolha de decisão de compra do produto ou serviço. O mesmo vale para outros *stakeholders* de uma organização. Um fornecedor, por exemplo, pode se sentir mais seguro em fazer negócios com uma organização de marca confiável.

A marca é o grande patrimônio da empresa, indica as qualidades do produto ou dos serviços por esta oferecidos, bem como fortalece sua imagem desta perante os consumidores. Seu valor é usado como estratégia para diferenciá-la do concorrente, mantendo-se no mercado e conquistando novos clientes (SILVA, 2007, p. 233).

A marca de uma instituição de educação no diploma de um aluno diz muito mais do que o local onde ele se formou. Ela demonstra as qualidades da instituição, as dificuldades de ingresso, sua projeção frente às universidades similares, seu prestígio e diversos outros aspectos implícitos.

Moura e Araújo (2014) ressaltam que há fatores subjetivos embutidos no ato de “consumir” uma marca e estes se relacionam com contexto econômico e social no qual o indivíduo está inserido:

Ao consumir uma marca, há uma série de fatores subjetivos embutidos, incluindo como o meio (sociedade) vai enxergar o consumidor pelo que o mesmo consome. Isso gera questionamentos acerca da imagem e da identidade de uma marca, visto que estamos inseridos em um contexto econômico e social que obriga ao indivíduo estar contido em um grupo (MOURA e ARAÚJO, 2014, p. 9).

Lannon (2004) *apud* Moura *et al.* (2014) ressalta que “o que compramos pode dizer quem somos, para onde vamos e quem não somos. O significado simbólico e metafórico nos ajuda em nossa comunicação com o mundo exterior” (p. 9). Nas universidades de todo o mundo é comum ver discentes vestindo roupas que possuem a marca da instituição estampada, mesmo que não seja a eles obrigatório, evidenciando indícios desse método de comunicação com o mundo exterior através da exposição da marca.

Na fase de criação de uma organização, sua imagem ainda não passou pelo crivo da sociedade, tampouco por avaliações de órgãos especializados podendo gerar sentimento de insegurança, resistência e desconfiança nos *stakeholders*, ou seja, pode passar a sensação de uma marca sem valor.

Sabe-se que nenhuma marca estreia no mercado com uma participação alta e definida. Seu sucesso dependerá de diversos fatores, dentre eles a aceitação de seu público-alvo, bem como do uso de estratégias de marketing condizentes com as metas a serem alcançadas. Portanto, o valor da marca corresponde ao valor intrínseco que esta carrega consigo, ou melhor, ao valor agregado ao produto em decorrência do nome da marca que este representa. Uma marca forte deverá possuir uma essência emocional bem definida para, assim, proporcionar a sensação de realização ao consumidor (OLIVEIRA, 2007 *apud* MOURA e ARAÚJO, 2014, p. 10).

A criação da nova universidade, caso ocorra, poderá evidenciar essa perda de valor. Por mais que o *Campus* GV já possua uma história de quase sete anos com boas avaliações e reconhecimentos em algumas áreas, tais conquistas correm o risco de não serem associadas à nova universidade.

A fim de amenizar uma possível perda do prestígio, algumas ações podem ser propostas. A primeira delas é promoção de ações para manutenção e continuação de atividades já reconhecidas e prestigiadas e a segunda se refere a valorização da marca através de estratégias de marketing e *brand equity*.

Algumas atividades desempenhadas pelo *Campus* GV são reconhecidas e valorizadas pela sociedade. Destaca-se, por exemplo, o curso de direito de GV que recebeu o Selo de Qualidade “OAB Recomenda”. “O certificado é concedido às instituições de ensino superior que se destacam na formação de bacharéis de Direito” (UFJF, 2019). Os cursos de Farmácia e Fisioterapia de GV conquistaram nota máxima no Exame Nacional de Desempenho de

Estudantes (Enade) de 2017 (UFJF, 2017). Os outros cursos também possuem boa avaliação como o de medicina que recebeu nota quatro (de cinco) em uma avaliação do MEC (UFJF, 2018).

Para proporcionar uma valorização da marca e conseqüentemente conquista de prestígio, a proposta é que a nova universidade, se organize a fim de manter as atividades (meio e finalísticas) que proporcionaram essas conquistas. Para isso, a Comissão de Planejamento da Transição poderá mapear essas atividades já prestigiadas para que não se percam após a desvinculação.

A comissão poderá verificar com órgãos certificadores e avaliadores as formas de se manter essas conquistas, quais os critérios avaliados, e quais as qualidades necessárias para promover melhores resultados em avaliações. Esse mapeamento do que a universidade precisa para conquistar resultados que as coloquem em um patamar de prestígio, pode representar um fator direcionador de políticas e estratégias logo no início do funcionamento da nova universidade.

Por exemplo, em notícia divulgada em setembro de 2019 pelo jornal Estado de Minas, o governo irá vincular parte da verba discricionária das universidades ao seu desempenho, de acordo com sua governança e gestão pública, tomando por base metodologia de avaliação do Tribunal de Contas da União (ESTADO DE MINAS, 2019). Atualmente a universidade que ocupa o primeiro lugar do *ranking* do TCU em governança e gestão pública é a Universidade Federal de Lavras (UFLA), (possuindo inclusive governança melhor avaliada que o próprio TCU). Sem entrar no mérito da proposta do governo, não se pode negar que a UFLA aumentou seu prestígio em detrimento das outras universidades com a divulgação do *ranking* e agora com a notícia que ela poderá receber mais recursos. A metodologia de análise de governança do TCU se apresenta então como um exemplo de fonte geradora de prestígio que a CPPT poderá estudar e propor ações para galgar as primeiras colocações do referido *ranking* e conseqüentemente obter mais prestígio.

A outra ação proposta é que se invista em marketing externo, e técnicas de geração de *brand equity* positivo a fim de agregar valor à marca, propiciando transparência nas conquistas, demonstrando as qualidades e melhorando a imagem da organização para seus *stakeholders*.

Para Kotler e Armstrong, *brand equity* é:

o efeito diferenciador que o conhecimento do nome de marca tem sobre a reação do cliente ao produto e seu *marketing*. Trata-se de uma medida de capacidade da marca de conquistar a preferência e a fidelidade do consumidor. Uma marca tem *brand equity* positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a ela do que a uma versão genérica ou sem marca do mesmo

produto. O *brand equity* é negativo quando os consumidores reagem menos favoravelmente à marca do que a uma versão sem marca (KOTLER e ARMSTRONG, 2015, p. 265).

Para Silva (2007) o *brand equity* está baseado em cinco componentes:

[...]lealdade da marca, conhecimento do nome (marca), qualidade percebida, associação à marca em acréscimo à qualidade percebida, outros ativos da empresa relacionados à marca, como por exemplo: patentes, marcas registradas e canais de distribuição (SILVA, 2007, p. 234).

Aaker *apud* Silva (2007), cita como as ferramentas de *brand equity* podem gerar valor à marca e melhorar a identidade organizacional.

as ferramentas do *brand equity* podem organizar: programas para atrair novos consumidores ou reconquistar antigos; construir a qualidade percebida; as associações com o valor da marca que afetam aspectos emocionais e a satisfação de uso que proporcionam plataforma para o crescimento via extensões da marca; pode dar impulso ao canal de distribuição, isto porque uma marca forte terá a vantagem de ganhar maior destaque no local de venda; e finalmente, os ativos do *brand equity* facilitam uma vantagem competitiva que acaba por representar uma barreira real para os concorrentes (Aaker, 1998, *apud* Silva 2007 p. 235).

Kotler e Armstrong, (2015) reforçam que é possível avaliar a força de uma marca em quatro dimensões de percepção do consumidor: *diferenciação* (o que a marca faz para se destacar), *relevância* (o grau em que os consumidores sentem que ela atende às necessidades), *conhecimento* (quanto os consumidores sabem sobre a marca) e *estima* (o nível em que os consumidores administram e respeitam a marca). Nesse sentido, a proposta de valorização da marca da nova universidade, pode se basear em uma estratégia de gerenciamento da marca em que elevem os índices dessas quatro dimensões.

Kotler e Armstrong (2015) ainda propõem estratégias para construção de marcas fortes. Uma delas é o posicionamento da marca através de estratégias de marketing. O posicionamento pode se basear nos *atributos* do produto, associação do nome a um *benefício* desejável e principalmente por *crenças e valores* (KOTLER e ARMSTRONG, 2015). Na tentativa de um exemplo prático, o posicionamento da nova universidade, caso seja criada, poderá definir seus *atributos* como “cursos presenciais gratuitos de qualidade”, seus *benefícios* como “preparação para o mercado de trabalho”, “formação de profissionais diferenciados e desejados pelo mercado”, e suas *crenças e valores* como “promoção de desenvolvimento econômico e social”, “diminuição de desigualdade social”, “educação libertadora”, “preocupada com o bem estar e felicidade de seus alunos e servidores”.

Profissionais de comunicação e publicidade poderão desenvolver um estudo específico para um posicionamento da marca adequado da nova universidade, a fim de que os *stakeholders* associem sentimentos positivos e desenvolvam fidelidade à marca.

Kotler e Armstrong (2015) definem outras estratégias de construção de marca forte como a escolha do nome adequado. Para eles, o nome (1) deve sugerir algo a respeito dos benefícios e das qualidades do produto (2) deve ser fácil de se pronunciar, reconhecer e lembrar, (3) deve ser inconfundível, (4) deve ser extensível – a ela se expandir para outras categorias. (5) deve poder ser usado em países de outro idioma (6) não deve haver impedimento a seu registro e à sua proteção legal.

Um respondente da pesquisa sugeriu: “Se a autonomia ocorrer, deveria se chamar Universidade Federal do Rio Doce (UFRD) e não UFGV, pois a sigla é confundida nos congressos com Fundação Getúlio Vargas” (Respondente número 163 – grupo 3). Tal proposta vai ao encontro da estratégia de escolha de nome número três dos autores.

Por fim, o desenvolvimento de *marketing* externo pode ser uma estratégia válida para geração de prestígio ou valorização da marca. É comum as universidades públicas definirem poucas estratégias para valorização da marca, como campanhas de *marketing*, publicidade ou propaganda. Muitas esperam que essa valorização ocorra de forma natural, com o passar do tempo, através das boas avaliações recebidas, certificações, serviços prestados para comunidade externa, *marketing* de referência (boca-a-boca), matérias nas mídias locais, publicação de notícias e outros.

No entanto, a falta de definição de estratégias de *marketing* externo pode gerar prejuízos à organização. Por exemplo, mesmo após quase 7 anos de existência, é comum receber visita de curiosos na sede administrativa da UFJF-GV, localizada no centro da cidade, perguntando do que se trata essa sigla. Algumas pessoas já chegaram a perguntar qual o valor da mensalidade da UFJF-GV. Alguns prédios alugados pela UFJF-GV tampouco possuem placa de identificação gerando dúvidas na população sobre do que se trata.

Portanto, a sugestão de desenvolvimento de *marketing* externo pode trabalhar algumas dimensões da organização listadas a seguir.

(i) Divulgação adequada de resultados, conquistas, objetivos, missão e informações gerais de atividades desempenhadas: Dar publicidade, transparência. prestar contas e divulgar as atividades da universidade visando informar a sociedade o que é a instituição, como ela atua, onde ela se situa e por quê a universidade existe na região, gerando uma percepção de identidade organizacional positiva e projeção da marca. Para isso, pode-se utilizar de mídias de comunicação aberta como televisão, jornal, rádio, internet, outdoors, redes sociais e similares.

(ii) Financiamento de profissionais para levarem a marca da nova instituição para eventos acadêmicos fora da cidade: Apresentação de trabalhos em congressos, seminários, e encontros em gerais poderá dar publicidade e projeção ao nome da instituição.

(iii) Proporcionar visibilidade adequada da marca nos locais de funcionamento: pode ser interessante aproveitar dos locais para divulgar informações à comunidade externa, principalmente a identificação da edificação.

(iv) Desenvolvimento da imagem da organização baseada em seus princípios, valores e missão: A instituição deverá ter uma imagem baseada em seu posicionamento de marca. Essa imagem deve ser gerida de acordo com seu planejamento estratégico.

(v) Presença em eventos e locais públicos: Alguns eventos extra acadêmicos e espaços públicos podem ser de fácil inserção e com boa oportunidade de projeção, como por exemplo, solenidades públicas, exposições, feiras, mostras, museus, parques e outros.

(vi) Publicidade e propaganda quando necessário: Desenvolvimento de campanhas publicitárias podem agregar valor à marca e atrair oportunidades. Por exemplo, um curso com vagas ociosas pode utilizar de uma publicidade na rádio para atrair novos alunos. Produção de símbolos como adesivos, broches, canecas, camisetas, reforçam a “memória de marca” gerando projeção e valor para marca.

(vii) Proporcionar canal de comunicação aberto e de fácil acesso com a comunidade: Facilitar a comunicação direta com a comunidade externa a fim de manter um bom relacionamento pode representar uma boa forma de valorização da marca. Canais de comunicação eficientes infere que a organização também é. Pode ser utilizado canais online, ou por telefone com uma unidade de resposta audível (URA) fácil e intuitiva além de um bom setor de relações públicas e uma boa ouvidoria.

Estes são apenas alguns exemplos de *marketing* externo que podem ser desenvolvidos em consonância com estratégias de posicionamento da marca a fim de desenvolver o prestígio da instituição que poderá passar por uma desvalorização caso a desvinculação ocorra. O objetivo é que a comunidade acadêmica e a sociedade local sintam-se orgulhosos e confiem na nova universidade.

3.6. Aumento da carga de trabalho

Conforme apresentado no capítulo 2, o aumento da carga de trabalho será um possível impacto negativo que poderá ocorrer no curto prazo, durante o processo de transição, e no médio e longo prazo, caso a nova universidade não consiga o incremento do seu quadro de funcionários e de cargos de gestão.

Nesse sentido, considerando um cenário pessimista, em que seja aprovada a criação da universidade com um número menor daquele dimensionado, algumas ações podem ser adotadas a fim de mitigar o impacto do aumento da carga de trabalho. Para o presente trabalho é possível apresentar três propostas, baseadas na pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A primeira se refere a adoção de parcerias com outros órgãos públicos para sessão de funcionários sem contrapartida. A segunda seria investir em automação de processos de trabalho e eficiência organizacional. E a terceira seria contar com terceirização de serviços.

Na pesquisa de campo realizada o gestor 2 do grupo 2 informou que a nova universidade criada conta com funcionários cedidos pela prefeitura através de um convênio de sessão sem ônus, com o objetivo de amenizar a falta de servidores. Esse, portanto, pode ser um caminho que a nova universidade, caso seja criada, poderá trilhar. Não obstante, caso a alternativa da sessão de servidores municipais não for possível, é admissível obter servidores de outros órgãos da esfera federal conforme preconiza o art. 93, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Art. 93. O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses: I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; II - em casos previstos em leis específicas. [...] § 7º O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com a finalidade de promover a composição da força de trabalho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, poderá determinar a lotação ou o exercício de empregado ou servidor, independentemente da observância do constante no inciso I e nos §§ 1º e 2º deste artigo (BRASIL, 1990).

Em 2018 o governo regulamentou o parágrafo 7 do referido artigo através da portaria Nº 193, de 3 de julho de 2018 tornando compulsória a sessão quando julgado necessário. De acordo com artigo 3º da portaria: “A alteração da lotação ou exercício de empregado ou servidor para compor força de trabalho é irrecusável e não depende da anuência prévia do órgão ou entidade ao qual ele está vinculado” (BRASIL, 2018).

A portaria 193/2018 tem “o propósito de promover o adequado dimensionamento da força de trabalho no âmbito do Poder Executivo federal” e estabelece que a movimentação “poderá ocorrer, dentre outras situações, em caso de necessidade ou interesse públicos ou por motivos de ordem técnica ou operacional” (BRASIL, 2018).

Nesse sentido, caso seja necessário aumentar a força de trabalho por conta da desvinculação, a nova universidade, caso seja criada, poderá contar com essas duas possibilidades de sessão de mão-de-obra de outros órgãos públicos.

A outra proposta se situa na esfera da gestão administrativa. Conforme já abordado, reinventar formas de melhorar os processos de trabalho é uma alternativa razoável para superar as crises e dificuldades. Portanto, a busca pela eficiência e eficácia organizacional pode ser um caminho para superação do aumento da carga de trabalho.

No estudo da administração, uma gama de ferramentas pode ser implementada a fim de que seja necessário um menor número de funcionários para desempenhar determinada tarefa. Tais ferramentas agem na função “organizar” da administração, como as técnicas de modelagem, mapeamento, análise, implementação de processos como o *Business Process Management* (BPM)²⁴, gestão de competências, desenvolvimento da inovação, capacitação, automatização do trabalho através de softwares e equipamentos robóticos e tantos outros.

A Comissão de Planejamento e Preparação para Transição (CPPT) poderá sugerir quais as ferramentas mais adequadas que poderiam ser implementadas a fim de suprir a falta de mão-de-obra como, por exemplo, automatizar algumas tarefas repetitivas ou reformular fluxos de trabalho, amenizando, conseqüentemente, o aumento da carga de trabalho.

Por fim, a terceirização (outsourcing) se mostra como um caminho viável para amenizar o aumento da carga de trabalho. Segundo Vieira *apud* Souza *et al*, a terceirização “consiste na transferência de atividades-meio de uma organização para outras pessoas (terceiros), permitindo concentração nas atividades finalísticas e nas atividades-meio consideradas estratégicas” (VIEIRA, 2006, *apud* SOUZA, *et al*, 2018, p. 4).

O instrumento legal acerca da terceirização nas instituições públicas, é postulada no parágrafo 7º, do Decreto-Lei nº 200 de 1967, o qual dispõe que: “Administração poderá desobrigar-se da realização material de atividades executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, mediante licitação pública.” (BRASIL, 1967). No entanto, foram promulgadas recentemente as leis nº 13.429/2017 e 13.467/2017 que, alterando a lei nº 6.019/1974, passaram a prever as regras sobre terceirização em nosso país, incluindo a possibilidade de terceirização de atividade-fim.

Ainda que a terceirização divida opiniões - sendo que para uns significa precarização dos direitos do trabalhador e para outros significa um meio de modernização das relações de

²⁴ A Gestão de Processos de Negócio – BPM (*Business Process Management*, em inglês) é uma filosofia gerencial que consiste, essencialmente, na quebra do paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta podem ser mais bem-gerenciados, a fim de eliminar os efeitos dos conflitos internos. Assim, BPM busca aumentar a eficiência, entregar valor ao cliente e gerar retorno sobre os investimentos de maneira centrada nos processos e em consonância com as estratégias empresariais estabelecidas. (TURRA, JULIANI e SALLA, 2018, p. 47).

trabalho e do processo produtivo - para o cenário de falta de mão-de-obra devido a não criação de cargos, a terceirização poderá ser uma alternativa.

A criação de novas vagas ou cargos pode ser uma tarefa difícil e complexa, uma vez que depende de aprovação de lei para criação de cargos em geral, funções de confiança e cargos em comissão. Já a terceirização pode ocorrer por iniciativa da própria universidade baseada em sua autonomia administrativa e desde que haja recursos de custeio para tal.

3.7. Favorecimento de práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais

De acordo com a pesquisa realizada, a desvinculação poderá favorecer práticas pautadas em interesses pessoais em detrimento dos interesses institucionais, uma vez que a literatura associa o aumento do poder local à essas práticas e, conforme demonstrado, a perda do controle desempenhado pela sede pode abrir espaço para tais condutas.

Conforme pesquisa bibliográfica realizada, tais práticas podem ser combatidas através de sistemas efetivos de controle interno. Com a perda do controle da sede, novos sistemas de monitoramento e fiscalização poderão ser concebidos com intuito de coibir e identificar práticas fisiológicas e corporativistas, assegurando que os atos administrativos estejam sendo tomados de acordo com a finalidade pública.

O controle interno das universidades públicas é por vezes atribuído erroneamente à suas respectivas auditorias internas, quando na verdade ele é de responsabilidade dos próprios agentes públicos e gestores.

Controle interno não deve ser confundido com Auditoria Interna. O primeiro refere-se a atividades que podem implantar sistemas de controle e verificação dos atos de gestão e operacionais, atuando cotidianamente e rotineiramente no monitoramento e na autoavaliação das atividades administrativas e dos próprios controles. Já a Auditoria Interna não implanta controles e, sim, realiza trabalhos periódicos com uma metodologia específica através da verificação da eficiência e da eficácia dos controles internos, isto é, determina o grau de confiabilidade dos controles internos os quais permeiam toda a instituição. (MENDES, 2016, p. 32).

Segundo Mendes (2016), outro equívoco das universidades é acharem que as práticas de governança e controle interno devam apenas atender as demandas dos órgãos externos, como o TCU e a Controladoria Geral da União (CGU), e conclui que isso prejudica a organização.

[...]o processo de responsabilização do gestor, bem como da Instituição, aliado à prestação de contas de seus atos em confronto com indicadores de desempenho e metas preestabelecidas — *accountability* —, em conformidade

com os normativos institucionais e legais —*compliance*—, [...], restam prejudicados (MENDES, 2016, p. 34).

Algumas práticas de controle podem ser aplicadas a fim de melhorar o controle interno e conseqüentemente combater as práticas fisiológicas e corporativistas. A *International Federation of Accountants* (IFAC) (2001) *apud* Mendes (2016) recomenda algumas dessas práticas a fim de fomentar a governança dos entes públicos. São elas: gestão de risco; auditoria interna; comitês de auditoria; controle interno; orçamento; administração financeira, treinamento de pessoal. Nesse sentido todas essas práticas podem ser aplicadas na nova universidade, caso seja criada, a fim de combater condutas nocivas ao interesse público e por sua vez fomentar a governança.

Uma pesquisa realizada em 2016 no âmbito da UFJF apontou algumas ferramentas mais específicas a fim de tornar os controles internos mais eficientes na instituição. O resultado foi compilado no Quadro 15.

Quadro 15- Síntese das ferramentas de controle

Eixos	Achados de pesquisa	Ações propostas
Ambiente de Controle	Ausência de divulgação e promoção da ética; estrutura organizacional sem definição clara de competências; programa de capacitação inadequado	Implementação de programa de capacitação integrado ao PROADES
Avaliação de Riscos	Ausência de monitoramento de atividades críticas; falta de integração entre planejamento/ações/riscos/tomada de decisão	Implantação do sistema de diagnóstico de riscos
Atividades de Controle	Inexistência de normas e manuais operacionais; ausência de planos de trabalho estratégicos; inobservância ao princípio da segregação de funções	Designação de servidor responsável pelas atribuições de controlador
Informação e Comunicação	Morosidade no trâmite das informações; ausência de clareza e da origem das informações que geram tomada de decisão	Implantação da tramitação eletrônica de documentos em formato digital e implementação da Lei de Acesso à Informação
Monitoramento	Ausência de planejamento gerencial; falta de mensuração da qualidade dos resultados obtidos; inexistência de rotatividade dos colaboradores responsáveis pelas atividades críticas	Criação no PROADES do módulo —Resultados, para compatibilizar a relação metas/ações/resultados
Boas práticas	Alimentação e monitoramento das atividades através do PROADES; percepção clara dos números quantitativos e qualitativos dos programas e projetos de cada Pró-Reitoria; transparência na divulgação dos processos através do sítio eletrônico da UFJF; consciência da atuação da estrutura organizacional da UFJF em relação à subestrutura própria de cada Pró-Reitoria	Tornar as boas práticas um exemplo a ser seguidas nas demais Pró-Reitorias da UFJF com o auxílio e o monitoramento da Auditoria Interna

Fonte: Mendes, 2016, p.125.

Perante as propostas apresentadas, é possível associar atividades de controle com governança nas instituições públicas. Por sua vez, essa associação permite inferir que a

instituição que apresenta uma boa governança pode apresentar práticas mais efetivas que previnem e combatem atos e comportamentos que não atendem ao princípio da supremacia do interesse público (práticas não finalísticas).

Outra proposta se baseia na criação de mecanismos de prevenção através da conscientização do servidor público. É possível perceber que alguns profissionais que adentram no quadro de servidores da universidade possuem um certo desconhecimento sobre os princípios da administração pública, assim como definições de governança, *compliance*, *accountability*, e responsabilidade social. O resultado é que esses servidores podem não entender por completo seu verdadeiro papel na instituição e, portanto, basear alguns de seus atos em limitadas visões de organização pública.

Nesse sentido, a proposta é que sejam promovidos treinamentos, seminários ou cursos voltados para conscientização do papel do servidor como agente público, apresentando as ferramentas de boa governança e demonstrando claramente o que caracterizaria práticas fisiológicas, corporativistas, patrimonialista a fim de evitá-las, ou ajudar a identificá-las, tornando o próprio agente público um fiscalizador de condutas não finalísticas na instituição.

Essa política de conscientização poderá ser promovida pela Subcomissão de Treinamento e Capacitação dos Servidores (STCS) durante a fase quatro do processo de desvinculação. As práticas de controle da boa governança podem ser planejadas também durante a fase quatro, pela Comissão de Planejamento e Preparação para Transição (CPPT).

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou evidenciar os dilemas e idiossincrasias das universidades públicas *multicampi* no Brasil, e os possíveis motivos que levaram os governos optarem por sua utilização como modelo para promoção de políticas de expansão e interiorização do ensino superior no país. Foi demonstrado que o principal motivo que induziu a adoção desse modelo foi a possibilidade de redução dos recursos financeiros e humanos necessários, em uma espécie de economia de escala, à medida que se evita a duplicação de meios para o mesmo fim e aproveita-se do *knowhow* da universidade sede. Apesar de sua ampla utilização, essa opção tem recebido várias críticas, relacionadas a fatores como, por exemplo, as dificuldades administrativas causadas pela dispersão geográfica e pelos problemas referentes à construção de uma identidade orgânica, que acarretam reflexos negativos em seu desempenho.

Foi demonstrado que essas dificuldades são visíveis no *Campus* fora de sede da UFJF na cidade de Governador Valadares. *Campus* este, que ao longo de seus primeiros anos, passou por inúmeras dificuldades, sendo que muitas ainda perpetuam na instituição sem perspectivas de soluções, como infraestrutura inadequada, comunicação interna e gerenciamento de informações ineficazes, vagas ociosas, falta de identificação com o contexto regional, morosidade nos processos, ineficiência no uso de recursos, dentre outros.

No intuito de corrigir ou amenizar tais problemas e insatisfações, foi admitida a discussão, na comunidade acadêmica do *Campus* GV, da possibilidade de desvinculação total de sua unidade Sede, ou seja, pela total autonomia do *Campus* avançado. Essa ação, caso ocorra, seguirá uma tendência separatista evidenciada em diversos *campi* fora de sede. Longe de ser consenso, entretanto, tem dividido a comunidade acadêmica de GV entre os que concordam, discordam e os que não possuem ainda opinião formada.

Apesar das dificuldades enfrentadas, verifica-se que o *Campus* GV, por meio da ajuda fundamental de sua unidade Sede, conseguiu conquistar importantes reconhecimentos, demonstrando que tem potencial para se tornar uma instituição referência em qualidade e em promoção de impacto social e econômico.

Nesse contexto, a pesquisa objetivou contribuir com essa discussão sobre a separação, à medida que tentou responder à pergunta central: Quais os possíveis impactos de uma desvinculação do *Campus* Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora?

No capítulo 2, foram buscadas respostas a essa pergunta a partir das pesquisas bibliográfica e de campo que foram realizadas, demonstrando que diversos impactos, positivos

e negativos, poderiam ser observados. Ficou evidenciado que a mudança pretendida poderá gerar uma transformação sem precedentes na história do *Campus GV*.

Não obstante, no intuito de contribuir mais com a discussão, estão propostas, no capítulo 3, ações para mitigação dos impactos considerados negativos a partir de uma abordagem holística do estudo das organizações, em específico da temática da promoção da eficiência e eficácia, não se limitando ao levantamento bibliográfico inicial.

A previsão de possíveis impactos advindos da desvinculação, assim como as ações propostas para mitigação dos problemas que poderiam ser gerados, podem contribuir não só com a decisão que a comunidade acadêmica de GV está prestes a tomar, mas também para subsidiar outras instituições, principalmente outras universidades *multicampi*, que, no intuito de mudar suas realidades, vislumbrem iniciar essa discussão.

Outros estudos podem ser concebidos no sentido de contribuir com o tema. Cada fase do processo de descentralização, assim como as ações de intervenção propostas, são passivas de estudos em aprofundamento, sendo possível sugerir alguns que visem contribuir com o processo de desvinculação como: metodologia de condução do debate democrático nas universidades; métodos de dimensionamento da proposta de desvinculação; planejamento da desvinculação de *campi* avançados; motivação de servidores públicos através de recompensas de curto prazo aplicados ao contexto de uma mudança organizacional; métodos de treinamento de pessoal aplicados a um contexto de mudança organizacional; estratégias de ação aplicadas em um contexto político-econômico desfavorável; técnicas de construção de cenários como preparação para desvinculação organizacional; levantamento das exigências de órgãos certificadores e avaliadores das atividades meio e finalísticas das universidades públicas como medidas de promoção de governança e melhoria na imagem da instituição; métodos de valorização da imagem institucional de uma organização universitária recém criada; utilização da terceirização de serviços como medida de mitigação da sobrecarga de trabalho dos servidores públicos nas universidades ocasionadas pela inércia governamental; proposta de mapeamento de processos como método de mitigação da sobrecarga de trabalho; propostas de ferramentas de automatização do trabalho repetitivo; técnicas de aprimoramento do controle interno nas universidades públicas; dentre outros.

Referências

- ABCO. Como está o Mercado da Consultoria, 12 abril 2019. Disponível em: <<https://www.abco.org.br/artigos/109-como-esta-o-mercado-da-consultoria>>. Acesso em: 10 setembro 2019.
- ALMEIDA, L. A. D. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO: O CASO DO CAMPUS DA UFJF EM GOVERNADOR VALADARES**. Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Juiz de Fora, p. 138. 2016. Dissertação Mestrado profissional.
- ALMEIDA, L. M. D. S.; SOUZA, L. G. M. D. S. G. M. D.; MELLO, C. H. P. A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 7, n. 1, p. 19-34, 2010.
- ALONSO, M. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 1999.
- ALVES, J. A. B.; GUMBOWSKY, A. Impactos econômicos da Universidade do Contestado (UnC) no desenvolvimento do município de Canoinhas, SC. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 18, n. 4, p. 55-68, 2017.
- AMORIM, D. V. D.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. D. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.
- ANDRADE, F. C. M. D. **Direito Administrativo**. 5ª. ed. São Paulo: Revista dos tribunais, 2010.
- ARAÚJO, E. C. F. D.; SIENA, O.; RODRIGUEZ, T. D. M. Receita Própria No Financiamento Das Universidades Federais Brasileiras. **Anais do XVIII Colóquio Internacional de Gestión Universitaria**, Loja, 2018. ISSN ISBN:978-85-68618-05-9.
- BAMPI, A. C.; DIEL, J. O. O Modelo Multicampi de Universidade e Suas Relações com a Sociedade. **anais do XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**, Buenos Aires, p. 15, 2013.
- BARROS, A. R. D. O Conceito de Soberania no Methodus de Jean Bodin. **Discurso**, São Paulo, p. 139-155, 1996.
- BARROS, D. M. L. D.; MATOS, N. S. D. A Importância Da Comunicação Organizacional Interna E Dos Feedbacks Gerenciais. **Revista de Administração [FW]**, v. v.13, n. n.23, p. 3-20, 2015.
- BARROS, N. F. D. **Lord Acton**: "O poder tende a corromper. E o poder absoluto corrompe absolutamente". São Paulo: GRD, 2003.
- BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. 3ª. ed. Brasília: Universidade de Brasília/Instituto Hélio Beltrão, 2002.
- BERTO, D. J.; BEULKE, R. **GESTÃO DE CUSTOS**. 3ª. ed. [S.l.]: Saraiva, 2017.
- BILHIM, J. Papel Dos Gestores Na Mudança Cultural Da Administração Central Do Estado: O Caso Da Meritocracia. **Passagens. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica**, Rio de Janeiro, v. v.5, n. n.2, p. 205-227, 2013. ISSN DOI: 10.5533/1984-2503-20135202.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 200, 25 fevereiro 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- BRASIL. Lei 5.540. **Organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média**, Brasília/DF, 28 Novembro 1968.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988, 1988.

BRASIL. Lei 8112. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**, 11 dezembro 1990.

BRASIL. Lei 9.784, 29 janeiro 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

BRASIL. Decreto nº 5.825, 29 junho 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

BRASIL. RESOLUÇÃO Nº 3, do Conselho nacional de educação (CNE). **Dispõe sobre normas referentes ao ensino superior**, Brasília/DF, 22 Junho 2016.

BRASIL. Portaria 193. **Disciplina o instituto da movimentação para compor força de trabalho**, 03 julho 2018.

BUARQUE, C. **A aventura da universidade**. 2ª Edição. ed. São Paulo: Editora da Universidade Federal Paulista, 1994.

BUDANT, F. D. F. S. R.; BAZZANELLA,. PERSPECTIVAS ANALÍTICAS SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DA DESCENTRALIZAÇÃO POLÍTICO - ADMINISTRATIVA DE ESTADO NO BRASIL. **Cadernos Zycmunt Bauman**, v. VI, n. n.11, p. 93-110, 2016. ISSN 2336-4099.

CARVALHO, D. E. D. et al. Construção De Cenários: Apreciação De Métodos Mais Utilizados Na Administração Estratégica. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1-17, 2011.

CORRÊA, R. O. et al. Dimensionamento De Pessoal Técnico-Administrativo Da Universidade Federal De Sergipe. **Anais do XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, Mar del Plata, 2017.

COSTIN, C. **Administração Pública**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRISTOFOLINI, V. **GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS PARA O APRIMORAMENTO DE DOCENTES E DISCENTES DO CAMPUS fii DA UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ : UMA APLICAÇÃO DO MCDA**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 239. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Departamento de PósGraduação.

DALRI, R. D. C. D. M. B. **Carga Horária De Trabalho Dos Enfermeiros De Emergência E Sua Relação Com Estresse E Cortisol Salivar**. Ribeirão Preto: [s.n.], 2013.

DENADAI, Â. M. L. et al. **Manifesto sobre política insitucional de pesquisa e pós-graduação**. UFJF. Governador Valadares, p. 1-7. 2019. Encaminhado à reitoria em 21 de Fevereiro de 2019.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária: o princípio constitucional e suas implicações. **NUPES e Departamento de Antropologia - FFLCH**, São Paulo, 1989. 1-20.

DURHAM, E. R. Os desafios da autonomia universitária. **NUPES e departamento de Antropologia Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1989a. 1-14.

DURHAM, E. R. A autonomia universitária – extensão e limites. **Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior Da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 2005. 1-48.

EL PAÍS. “A chance de o Brasil entrar em recessão técnica beira os 70%”. **Jornal EL país**, maio 2019. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/23/economia/1558624603_216267.html>. Acesso em: julho 2019.

ESTADÃO CONTEÚDO. Bolsonaro diz que jovem brasileiro tem “tara” por formação superior. **Revista Exame**, agosto 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/bolsonaro-diz-que-jovem-brasileiro-tem-tara-por-formacao-superior/>>. Acesso em: julho 2019.

ESTADO DE MINAS. MEC avisa que verba de universidades vai seguir ranking: veja posição das mineiras. **EM**, 02 setembro 2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/especiais/educacao/2019/09/02/internas_educacao,1081719/mec-da-dever-de-casa-para-universidades-terem-verba.shtml>. Acesso em: setembro 2019.

ESTEVES, T. R. S. **A Descentralização da Administração da Educação - As Autarquias Locais enquanto promotoras do Programa das Atividades de Enriquecimento Curricular no 1.º CEB -**. Lisboa: [s.n.], 2009. Trabalho de projeto, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

FAULSTICH, E. **NOTA LEXICOLÓGICA - Câmpus, campus, campi?** Universidade de Brasília. Brasília, p. 2. 2012.

FÁVERO, A. A.; BECHI, D. O Financiamento Da Educação Superior No Limiar Do Século Xxi: O Caminho Da Mercantilização Da Educação. **Revista Inter. Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 90-113, 2017. ISSN ISSN 2446-9424.

FERREIRA, A. B. D. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, V. C. P. et al. **Gestão de Pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

FIALHO, N. H. **Universidade Multicampi**. Brasília: Autores Associados, 2005. 127 p.

FOLHA DE SÃO PAULO. Minas Gerais se prepara para receber delegações olímpicas. **Jornal Folha de São Paulo**, 2016. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/esporte/olimpiada-no-rio/2016/07/1788590-minas-gerais-se-prepara-para-receber-delegacoes-olimpicas.shtml>>. Acesso em: agosto 2019.

FOLHA DE SÃO PAULO. Universidades públicas produzem mais de 90% da pesquisa do país; resta saber até quando. **Jornal Folha de São Paulo**, abril 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/reinaldojoselopes/2019/04/universidades-publicas-produzem-mais-de-90-da-pesquisa-do-pais-resta-saber-ate-quando.shtml>>. Acesso em: julho 2019.

FREITAS, G. **900 textos e documentos de história**. Lisboa: Plátano, v. 2, 1977.

FREY, K. DESCENTRALIZAÇÃO E PODER LOCAL EM ALEXIS DE TOCQUEVILLE. **REVISTA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA**, Curitiba, n. 15, 2000.

G1. Bolsonaro chama manifestantes de ‘idiotas úteis e massa de manobra’ e recebe críticas. **Globo.com**, maio 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/05/15/bolsonaro-chama-manifestantes-de-idiotas-uteis-e-massa-de-manobra-e-recebe-criticas.ghtml>>. Acesso em: julho 2019.

GIGANTE, E. P. Universidades multicampi - uma possível estrutura. **Administradores**, 2011.

GIRARDI, M. D. C.; MIRANDA, M. F. M. O Fisiologismo Estatal E A Crise Institucional No Estado De Exceção À Luz Do Pensamento De Giorgio Agambem. **Revista Pensamento Jurídico**, São Paulo, v. v.13, n. n.1, 2019.

GUINMARÃES, M. D. C. L. O DEBATE SOBRE A DESCENTRALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS: UM BALANÇO BIBLIOGRÁFICO. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, abril 2002.

HERNANDEZ, J. M. D. C.; CALDAS, M. P. RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 41, p. 31-45, abril 2001.

HOUAISS, A. **Grande Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, v. 1, 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

JORNAL DA CIÊNCIA. Site JC Notícias - Maior universidade multicampi do mundo é 100% custeada pelas indústrias de Manaus. **Jornal da Ciência online**, 2015. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/edicoes/?url=http://jcnoticias.jornaldaciencia.org.br/9-maior-universidade-multicampi-do-mundo-e-100-custeada-pelas-industrias-de-manaus/>>. Acesso em: 15 Setembro 2017.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. 'Coisas absurdas têm acontecido dada a autonomia das universidades', diz Bolsonaro. **Folha de São paulo**, Julho 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/educacao/2019/07/coisas-absurdas-tem-acontecido-dado-a-autonomia-das-universidades-diz-bolsonaro.shtml>>. Acesso em: 24 julho 2019.

JOVEMPAN ONLINE. MEC cortará verba de universidades por 'balbúrdia', diz ministro; UnB, UFF e UFBA estão na mira. **JovemPan Online**, abril 2019. Disponível em: <<https://jovempn.uol.com.br/noticias/brasil/mec-cortara-verba-de-universidades-por-balburdia-diz-ministro-unb-uff-e-ufba-estao-na-mira.html>>.

JUSSANI, ; VASCONCELLOS, P. G. D. ESTABELECENDO O GRAU DE DESCENTRALIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: O CASO DO PROGRAMA ESTADUAL DE MICROBACIAS HIDROGRÁFICAS. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1-12, Março 2007.

KLEIN, ; MASCARENHAS,. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, p. 17-39, 2016.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, Boulder, p. 58-67, 1995.

KOTTER, P.; SCHLESINGER, A. Choosing Strategies for Change. **Harvard Business Review**, Cambridge, p. 1-11, 2013.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. D. A. **Metodologia Científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEITE, M. O. **A Utilização Das Curvas De Aprendizagem No Planejamento Da Construção Civil**. Florianópolis: [s.n.], 2002. 1-93 p. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da.

LLORCA, E. M. La Filosofía Política de Maquiavel a Locke (segles XVI i XVII), 2010. Disponível em: <<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/1235/1/37918tfc.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2019.

LOURENÇO, ; PAIVA, O. A. D. A motivação escolar e o processo de aprendizagem. **Ciências & Cognição**, v. v.15, p. 132-141, 2010. ISSN ISSN 1806-5821.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MEC et al. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais - Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012**. Ministério da Educação, UNE, Andifes, ANPG. Brasília/DF, p. 55. 2012.

MENDES, R. G. **Os Controles Internos Da Universidade Federal De Juiz De Fora E A Sua Contribuição Para O Processo De Gestão E Para A Governança Institucional**. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, p. 152. 2016. Dissertação apresentada como requisito parcial para a conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação.

MICHAELIS. **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. D. S. et al. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 21ª Edição. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINER, J. B. **Organizational Behavior 3: Historical origins, theoretical foundations and the future**. Armonk, NY: M. E. Sharp, v. III, 2005.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Uma visão do campus avançado**. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Brasília/DF, p. 79. 1980.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MOTTA, P. R. Ansiedad y miedo en el trabajo: la percepción del riesgo en las decisiones administrativas. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, Caracas, p. 1-15, 2003.

MOURA, D. J. D. S.; ARAÚJO, A. B. A. D. Marca, Posicionamento e Brand Equity: Um Levantamento Teórico. **REVISTA TECNOLOGIA & INFORMAÇÃO**, n. 3, p. 7-19, outubro 2014. ISSN ISSN 2318-9622.

NONAKA, T. T. Autonomia Organizacional: Incrementando A Motivação Sem Gerar Tensões Internas. **Revista Pensar Engenharia**, v. v.2, n. n.2, 2014. ISSN ISSN 2318-2504.

NUNES, E. PODER LOCAL, DESCENTRALIZAÇÃO E DEMOCRATIZAÇÃO um encontro difícil. **SEADE**, São Paulo, 1996. 32-39.

OLIVEIRA JR, A. D. A universidade como polo de desenvolvimento local/regional. **Caderno de Geografia**, Uberlandia, v. 24, 2014. ISSN ISSN 2318-2962.

PARADA, M. **Os historiadores: clássicos da história - de Herótopos a Humboldt**. Petrópolis: Vozes e PUC-Rio, v. I, 2012.

PEDROSA, F. ; PEDROSA, D. A.; NASCIMENTO, A. D. Aplicação Da Curva De Aprendizagem Como Instrumento De Melhoría Da Produtividade Da Mão-De-Obra: Um Estudo De Caso. **Anais do XI Congresso Brasileiro de Custos**, Porto Seguro, p. 1-8, 2004.

- PELISOLI, C.; MOREIRA, Â. K.; KRISTENSEN, C. H. Avaliação da satisfação e do Impacto da sobrecarga de trabalho em profssionais da saúde mental. **Mental**, Barbacena, n. n.9, p. 63-78, 2007.
- PEREIRA, J. R.; DAÚD, C. D. S. D. Dimensionamento Da Alocação De Vagas De Técnicos Administrativos Nas Universidades Públicas Federais. **Anais do XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA**, Mar Del Plata, 2015. ISSN ISBN: 978-85-68618-01-1.
- PÉREZ, J. P. Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. **ESTUDIOS GERENCIALES**, Hidalgo, p. 445-455, 2013.
- PETTA, N. L. D.; OJEDA, E. A. B. **História: Uma abordagem integrada**. 1. ed. São Paulo: Moderna, 1999.
- POWELL, J. Biografia: Hugo Grotius. **Instituto Ordem Livre**, Outubro 2008. Disponível em: <<http://ordemlivre.org/posts/biografia-hugo-grotius>>. Acesso em: Julho 2018.
- REVISTA EXAME. Bolsonaro sanciona lei que cria a 1ª universidade federal de seu governo. **Revista Exame**, Julho 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/bolsonaro-sanciona-lei-que-cria-a-1a-universidade-federal-de-seu-governo/>>. Acesso em: 24 julho 2019.
- REVISTA EXAME. Bolsonaro sugere reduzir verbas para cursos de filosofia e sociologia. **Revista Exame**, abril 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/bolsonaro-sugere-reduzir-verba-para-cursos-de-filosofia-e-sociologia/>>. Acesso em: julho 2019.
- REVISTA VEJA. Governo vai ‘tomar conhecimento’ do Enem antes da prova, afirma Bolsonaro. **Veja**, novembro 2018. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/educacao/governo-vai-tomar-conhecimento-do-enem-antes-da-prova-afirma-bolsonaro/>>. Acesso em: julho 2019.
- RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, p. 253-273, 2014.
- SANTOS, L. O. D. O Medo Contemporâneo: Abordando suas Diferentes Dimensões. **Psicologia Ciência e Profissão**, Rio de Janeiro, p. 48-55, 2003.
- SANTOS, M. D. S. E. S. **Gestão Da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2014. Dissertação de mestrado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas.
- SCHNEIDER, L. Educação e desenvolvimento: um estudo do impacto econômico da universidade federal no município de Santa Maria (RS). **UNIFRA**, Santa Maria, 2002.
- SESCAP-PR. Empresas gastam mais com consultoria. **Notícias SESCAP-PR**, 29 Julho 2016. Disponível em: <<https://sescap-pr.org.br/noticias/post/empresas-gastam-mais-com-consultoria>>.
- SILVA, G. G. D. O BRANDING: Ferramenta estratégica para o posicionamento da marca. **Actas de Diseño 3**, Buenos Aires, Agosto 2007. 33-249.
- SILVA, P. F. D. A Imagem de uma Organização como Fator Imprescindível para o Sucesso. **Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Natal, p. 1-15, 2008.
- SILVA, S. D. et al. Comunicação interna: Benefícios para as empresas e motivação para os funcionários. **Anais do XXII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.
- SOUSA, A. P. N. **DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DA ESTRUTURA MULTICAMPI**. Catalão/GO, p.

146. 2015. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás/Regional Catalão.

SOUZA, L. F. N. I. D. Estratégias de aprendizagem e fatores motivacionais relacionados. **Educar**, Curitiba, n. n.36, p. 95-107, 2010.

SOUZA, L. F. R. D.; SANTOS, A. L. T. D.; ROCHA, S. B. A Modernização na Contratação de Serviços pela Administração Pública Federal: A Nova Instrução Normativa Aplicada à Gestão de Contratos no Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva – INCA. **Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <>.

SOUZA, R. A. D. S.; SANTOS, J. N. Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. **Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. v. 14, n. n.2, p. 180-199, 2014. ISSN e-ISSN: 2177-6652.

TRIBUNA DE MINAS. UFJF será referência em terapia celular. **Jornal Tribuna de Minas**, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <<https://tribunademinas.com.br/noticias/cidade/26-08-2013/ufjf-sera-referencia-em-terapia-celular.html>>. Acesso em: agosto 2019.

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. D. C. G. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 46-68, Set/Out/Nov/Dez 2018. ISSN ISSN 2178-0080.

UEA. Histórico da UEA. **Universidade Federal do Amazonas**, 2017. Disponível em: <<http://www2.uea.edu.br/sobreuea.php?dest=historico>>. Acesso em: 15 Setembro 2017.

UEA. Página Principal. **Site da Universidade Estadual do Amazonas**, 2017. Disponível em: <<http://www2.uea.edu.br/>>. Acesso em: 15 Setembro 2017.

UFJF. Laboratório de restauração do Mamm vira referência entre instituições. **UFJF**, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <<https://www.ufjf.br/arquivodenoticias/2014/01/laboratorio-de-restauracao-do-mamm-vira-referencia-entre-instituicoes/>>. Acesso em: agosto 2019.

UFJF. Laboratório de Climatologia da UFJF, ligado à ONU, é referência na região, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2016/03/23/laboratorio-de-climatologia-da-ufjf-ligado-a-onu-e-referencia-na-regiao/>>. Acesso em: agosto 2019.

UFJF. **Pesquisa de Clima Organizacional**. [S.l.]: [s.n.], 2016.

UFJF. Apresentação da UFJF. **Universidade Federal de Juiz de Fora**, 2017. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>>. Acesso em: 14 Setembro 2017.

UFJF. Quatro cursos recebem nota máxima no Enade. **UFJF-notícias**, 2017. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2017/09/01/quatro-cursos-recebem-nota-maxima-no-enade/>>. Acesso em: outubro 2019.

UFJF. Compra da FAGV é aprovada por unanimidade no Conselho Superior. **UFJF**, Juiz de Fora, agosto 2018. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2018/08/31/compra-da-fagv-e-aprovada-por-unanimidade-no-conselho-superior/>>. Acesso em: julho 2019.

UFJF. Curso de Medicina da UFJF-GV é reconhecido pelo MEC com nota 4. **UFJF-Notícias**, 2018. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2018/05/29/curso-de-medicina-da-ufjf-gv-e-reconhecido-pelo-mec-com-nota-4/>>. Acesso em: outubro 2019.

UFJF. Ranking Universitário Folha 2018 coloca UFJF como 3ª melhor de MG. **UFJF**, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2018/10/02/ranking-universitario-folha-2018-coloca-ufjf-como-3a-melhor-de-mg/>>. Acesso em: agosto 2019.

- UFJF. Curso de Direito da UFJF-GV recebe Selo de Qualidade “OAB Recomenda”. **UFJF**, 2019. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2019/02/04/curso-de-direito-da-ufjf-gv-recebe-selo-de-qualidade-oab-recomenda/>>. Acesso em: outubro 2019.
- UFJF. Pesquisa aponta que HU é o hospital universitário mais satisfatório do país. **UFJF**, 2019. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2019/05/02/pesquisa-aponta-que-hu-e-o-hospital-universitario-mais-satisfatorio-do-pais-segundo-avaliacao-dos-pacientes/>>. Acesso em: agosto 2019.
- UFJF. UFJF é a 3ª melhor universidade do Brasil em publicações de impacto, 11 Setembro 2019. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2019/09/11/ufjf-e-a-3a-melhor-universidade-do-brasil-em-publicacoes-de-impacto/?fbclid=IwAR0eKKYadz4H471Ovk_2C1CrFt3ZLdn5dQ_DUUdw6BKBCQ4PiHDZ-vI6B0o>. Acesso em: Setembro 2019.
- UFMG. Apresentação da UFMG. **Universidade Federal de Minas Gerais**, 2017. Disponível em: <<https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao>>. Acesso em: 14 Setembro 2017.
- UFPB. Histórico da UFPB. **Universidade Federal da Paraíba**, 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/content/hist%C3%B3rico>>. Acesso em: 17 Setembro 2017.
- UFSC. Apresentação da UFSC. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2017. Disponível em: <<http://estrutura.ufsc.br/>>. Acesso em: 14 Setembro 2017.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- WISEU, N. et al. Motivação docente: estudo bibliométrico da relação com variáveis individuais, organizacionais e atitudes laborais. **Revista Latinoamericana de Psicología**, p. 58-65, 2015.
- WIEDERKEHR, A. S. **Coronelismo, Clientelismo e Política Local: Um debate sobre o conceito do clientelismo na política local e sua relação com um passado coronelista**. Porto Alegre. 2017. Relatório final apresentado a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Sociais.
- WOOD JR., T. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 74-87, 1992.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica - Conceitos**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- ZARANTONELI, R. C. G.; BILHERI, F. R.; SANTOS, G. J. D. Fuga de cérebros e qualidade de vida nas cidades: um estudo com os servidores de um campus universitário fora de sede. **In: Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/11casi/118992-fuga-de-cerebros-e-qualidade-de-vida-nas-cidades--um-estudo-com-os-servidores-de-um-campus-universitario-fora-de-/>>.

APÊNDICE A: ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS COM GRUPO 1 – GESTORES DA UFJF QUE PARTICIPAM ATIVAMENTE DA ESTRUTURA *MULTICAMPI* DA UFJF

Domínio	Pergunta
1. Satisfação com a estrutura atual	Você vê a estrutura atual (multicampi) como satisfatória do ponto de vista da eficiência ou custo-benefício?
	Quais as principais dificuldades encontradas nessa estrutura?
	O que julga interessante nesse tipo de estrutura?
	Como a distância ente os <i>campi</i> afeta no atingimento dos objetivos da universidade?
2. Separação como solução	O sr. acredita que a separação pode ser bom para os <i>campi</i> ? Em quais aspectos?
3. Possíveis impactos com a separação	Caso a separação ocorra quais os possíveis impactos, positivos, negativos e neutros o sr. julga que ocorrerá?
4. Propostas para os impactos negativos	Em sua opinião, quais medidas poderiam ser adotadas para resolver ou amenizar os impactos negativos apontados?

APÊNDICE B: ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DAS ENTREVISTAS COM GRUPO 2 – GESTORES DE OUTRAS UNIVERSIDADE QUE CONQUISTARAM AUTONOMIA

Domínio	Pergunta
1- Motivação para separação	Conte-me um pouco sobre o que motivou o processo de separação (desvinculação)
2- Dificuldades no processo de separação	Conte-me um pouco sobre quais as principais dificuldades encontradas no processo da separação?
3- Superação das dificuldades do processo de separação	Conte-me um pouco sobre como atuaram para amenizar as dificuldades no processo de separação?
4- Efeitos/ Impactos da separação	Quais foram os impactos (positivos e negativos) constatados após a separação?
5- Enfretamento dos impactos negativos da separação	Como enfrentaram os impactos negativos?
6- Balanço geral dos aspectos positivos e negativos	Fazendo um balanço geral dos aspectos positivos e negativos ocasionados, você considera que autonomia foi uma boa opção? Por que?
7 - Algum outro comentário	Há algum outro comentário que você gostaria de fazer a respeito do processo de autonomia e de suas consequências?

APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO APLICADO NO GRUPO 3 – SERVIDORES LOTADOS NO CAMPUS GV

Pesquisa com servidores da UFJF GV

Prezado(a) servidor da UFJF-GV,

Essa pesquisa servirá como fonte de dados para dissertação com o tema "A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA MULTICAMPI E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF"

A pesquisa é totalmente anônima. E peço por gentileza, se possível, que divulguem para seus colegas de trabalho servidores.

Desde já agradeço sua contribuição.

Ricardo Grünewald - Mestrando - UFJF - FACC - PROFIAP

Orientador: Prof. Victor Paradela

Pesquisa aprovada pelo Comitê de ética da UFJF

Número do Parecer: 3.425.554

CAAE: 10532619.9.0000.5147

*Obrigatório

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Estimado(a) servidor,

Ao clicar em PRÓXIMA você estará concordando com o seguinte TCLE:

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA MULTICAMPI E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF”.

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é verificar a percepção dos servidores da UFJF GV a respeito da desvinculação organizacional aproveitando de sua experiência e visão particular de cada um. Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: aplicação de um questionário on line, com base em roteiro de questões previamente estabelecido. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: você não se sentir confortável em responder alguma das questões solicitadas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, gostaríamos de esclarecer que você pode, a qualquer tempo, recusar-se a responder qualquer questão. Para isso basta fechar a janela do navegador que nenhum dado será salvo. A pesquisa pode ajudar na melhoria do nosso ambiente de trabalho influenciando positivamente nas futuras tomadas de decisão de nossa administração superior.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas através do e-mail ricardo.grunewald@gmail.com.

Dados demográficos

1 **Cargo** *Marcar apenas uma oval.

- Docente
- TAE

2. **Naturalidade (por região)** *Marcar apenas uma oval.

- Região do Vale do Rio Doce mineiro
- Região da Zona da Mata mineira
- Região Metropolitana de BH
- Outras Regiões de Minas
- Estado de São Paulo
- Estado Do Rio de Janeiro
- Estado do Espírito Santo
- Outros estados
- Outro país

3. **Escolaridade** *Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Completo
- Especialização Completa
- Mestrado Completo
- Doutorado Completo
- Pós Doutorado Completo

4. **Há quanto tempo reside em Governador Valadares?** *Marcar apenas uma oval.

- 1 ano ou menos
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 6 anos
- Mais de 6 anos

11. **Resposta rápida às situações locais** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

12. **Economia de recursos financeiros** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

13. **Melhoria da infraestrutura** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

14. **Melhoria na comunicação interna** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

15. **Maior Accountability (Transparência, Prestação de contas,...)** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

16. **Maior flexibilidade (liberdade de ações)** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

17. **Aumento na motivação dos servidores** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

18. **Maior inovação** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

19. **Novas oportunidades** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

20. **Melhor alcance dos objetivos institucionais** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

21. **Estipulação de objetivos mais de acordo com a realidade local** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
--	---	---	---	---	---	--

Pouco provável Muito provável

22. **Melhoria do planejamento** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

23. **Melhoria do Ensino, Pesquisa e Extensão** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

24. **Melhor aproveitamento dos servidores / Diminuição da ociosidade e sobrecarga de trabalho**

*Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

25 **Maior captação de verba do orçamento federal (Emendas, termos de execução descentralizadas, incremento na LOA)** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

26. **Maior captação de recursos próprios (receita proveniente de mensalidades de pós graduação, e outros serviços prestados pela universidade)** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

27. **Maior eficiência** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

28. **Progresso e crescimento (evolução institucional)** *Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4

Pouco provável Muito provável

29 . **Outro(s) - Especificar:**

Quais impactos NEGATIVOS acha que a autonomia pode trazer para nova universidade em GV em um primeiro momento? Nota de 0 (Pouco provável) a 4 (Muito provável);

30. **Desorganização** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

31. **Morosidade** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

32. **Perda de suporte e "knowhow"** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

33. **Aumento da carga de trabalho** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

34. **Falta de mão de obra** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

35. **Perda de suporte financeiro em caso de necessidades** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

36. **Desmotivação dos servidores** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

37. **Aumento de estresse e ansiedade devido ao aumento de responsabilidade** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

38. **Menor captação de recursos financeiros** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

39. **Decisões inadequadas por falta de experiência e suporte** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

40. **Diminuição de parcerias acadêmicas** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

41. **Aumento de conflitos internos** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

42. **Ineficiência** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

43. **Clientelismo ou patrimonialismo** *Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	
Pouco provável	<input type="radio"/>	Muito provável				

44. **Outro (Comentar)**

45. **Deseja fazer algum comentário sobre o questionário ou sobre a autonomia de GV? (opcional)**

APÊNDICE D: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GRUPO 1



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA MULTICAMPI E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é verificar a percepção dos gestores da UFJF sobre a desvinculação do campus GV da UFJF aproveitando de sua experiência e visão holística da instituição.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: uma entrevista, com base em roteiro de questões previamente estabelecido. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: você não se sentir confortável em responder alguma das questões solicitadas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, gostaríamos de esclarecer que você pode, a qualquer tempo, recusar-se a responder qualquer questão. A pesquisa pode ajudar na melhoria do nosso ambiente de trabalho influenciando positivamente nas futuras tomadas de decisão de nossa administração superior.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Governador Valadares, _____ de _____ de 2019 .

Assinatura do Participante

Assinatura do pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: Ricardo Cunha Grünwald Zarantoneli
Campus Universitário da UFJF
Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/ PROFIAP
CEP: 36036-900
Fone: 33 98891-9510
E-mail: ricardo.grunewald@gmail.com

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br

APÊNDICE F: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – GRUPO 2



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa “A ESTRUTURA UNIVERSITÁRIA MULTICAMPI E SEUS DILEMAS: POSSÍVEIS IMPACTOS DE UMA DESVINCULAÇÃO ORGANIZACIONAL DO CAMPUS GOVERNADOR VALADARES DA UFJF”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é verificar a percepção dos gestores de IFES que sofreram desvinculação aproveitando de sua experiência e visão holística da instituição.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: uma entrevista, com base em roteiro de questões previamente estabelecido. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: você não se sentir confortável em responder alguma das questões solicitadas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, gostaríamos de esclarecer que você pode, a qualquer tempo, recusar-se a responder qualquer questão. A pesquisa pode ajudar na melhoria do nosso ambiente de trabalho influenciando positivamente nas futuras tomadas de decisão de nossa administração superior.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Governador Valadares, _____ de _____ de 2019 .

Assinatura do Participante

Assinatura do pesquisador

Nome do Pesquisador Responsável: Ricardo Cunha Grünwald Zarantoneli
Campus Universitário da UFJF
Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis/ PROFIAP
CEP: 36036-900
Fone: 33 98891-9510
E-mail: ricardo.grunewald@gmail.com

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900

Fone: (32) 2102- 3788 / E-mail: cep.propesq@ufjf.edu.br