

A GESTÃO DEMOCRÁTICA UNIVERSITÁRIA EM UMA REALIDADE MULTICAMPI: UM OLHAR SOBRE O CASO DA UNIPAMPA

THE UNIVERSITY DEMOCRATIC MANAGEMENT IN A MULTICAMPI REALITY: A LOOK ABOUT THE CASE UNIPAMPA

Valéria Fontoura Nunes

Doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Pelotas. Técnica em Assuntos Educacionais da Universidade Federal do Pampa.

Rio Grande do Sul - RS - Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1176-4749>

valeriafnunes@gmail.com

Resumo: Este artigo apresenta as formas de gestão, principalmente, a gestão universitária em uma realidade multicampi. Desse modo, inicialmente, foi discutido as formas de gestão, especialmente, ligada a gestão da educação superior. Em seguida, delineou-se a estrutura conceitual de uma universidade multicampi e suas peculiaridades. No caso, realizou-se uma pesquisa documental da Universidade Federal do Pampa em virtude de sua organização diferenciada. Nesse contexto, os fatores tamanho e dispersão espacial tornam a estrutura organizacional complexa, pois envolve o número de campi, assim como os locais espacialmente separados e a quantidade de pessoal necessário para o desenvolvimento de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão. Gestão Democrática Universitária. Multicampi. UNIPAMPA.

Abstract: This article presents the management forms, mainly, university management in a multiple units within a single university in different cities (multicampi) reality. Thus, initially, it was discussed the forms of management, especially linked to the management of higher education. Next, the conceptual structure of a multicampi university and its peculiarities was outlined. In the case, a documentary research was done of the Federal University of the Pampa by virtue of its differentiated organization. In this context, size and spatial dispersion factors make

the organizational structure complex because it involves the number of campuses as well as the spatially separated places and the amount of personnel needed to develop their activities.

Keywords: Management. University Democratic Management. Multicampi. UNIPAMPA.

1 Introdução

A gestão é uma forma de organização de um projeto ou instituição. Na educação, assume uma dimensão maior visto que está vinculada com a política, com o planejamento e a avaliação (CATANI; FRANCO, 2006). No caso do ensino superior, a gestão possui um caráter ligado a diferentes áreas como as práticas gerenciais, a sua articulação com o desenvolvimento e estrutura institucional, bem como a sua relação com a comunidade acadêmica e a comunidade externa à instituição. Nesse sentido, este artigo apresenta um estudo desenvolvido durante o curso de Doutorado em Educação, na Universidade Federal de Pelotas, RS. O objetivo foi delinear as formas de gestão, principalmente a gestão universitária em uma realidade multicampi. Desse modo, inicialmente, foi discutido as formas de gestão, especialmente, ligada a gestão da educação superior no contexto multicampi como é o caso da Universidade Federal do Pampa.

Em vista disso, a gestão é o modo como se determina o funcionamento de uma instituição. Nessa perspectiva, a gestão da educação institui a coordenação de instituições e de processos para a formação humana. A educação passou de uma transmissão do conhecimento para uma prática social formadora de pessoas (WITTMANN et al., 2006a). Assim, as características da gestão do ensino superior são formas relacionadas aos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e suas práticas expressadas por suas tomadas de decisões. Englobam a concepção de universidade e suas finalidades como o ensino, a pesquisa e a extensão e, também, com seus princípios organizativos

de processos decisórios e relações em âmbito local, regional, nacional e internacional (WITTMANN, 2006b).

Essas relações incidem sobre a compreensão de uma gestão democrática, uma forma em que todos possam participar das tomadas de decisões, executar e cuidar que as decisões sejam cumpridas. A gestão democrática ligada a educação é concebida como um processo emancipatório humano, um bem público e subjetivo (INEP/MEC, 2006). Em virtude disso, é necessário determinar as diferenças de uma gestão democrática de cunho representativa ou participativa. A primeira determina que uma pessoa pode representar uma tendência ou um partido, tendo legitimidade diante um grupo, isso envolve autorização, identidade e prestação de contas (SANTOS, 2002). Em torno de uma democracia participativa, abre-se espaço para a diversidade cultural visto que é um procedimento social. Os processos para uma democracia participativa consideram que todos os indivíduos podem participar das decisões, homens, mulheres, negros e trabalhadores. Uma maneira de participação popular seria pelas experiências de orçamento participativo (SANTOS, 2002).

No contexto deste artigo, analisou-se como é possível desenvolver uma gestão democrática na realidade multicampi da UNIPAMPA. A Universidade Federal do Pampa foi criada em virtude do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (2007). A sua concepção foi baseada na reivindicação da comunidade, com o fim de atender a população residente na fronteira do Brasil com os países vizinhos do Uruguai e da Argentina (NUNES, 2015). Assim, em 2005, foi anunciado o Consórcio Universitário da Metade Sul, firmado mediante a assinatura do Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) (UNIPAMPA, 2009). À UFSM coube a implantação dos campi nas cidades de Alegrete, Itaqui, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. À UFPEL os campi de Bagé, Caçapava do

Sul, Dom Pedrito, Jaguarão e Santana do Livramento. As instituições tutoras foram responsáveis pela criação dos primeiros cursos. A sede da Reitoria da universidade está na cidade de Bagé.

Este artigo estrutura-se da seguinte maneira: primeiramente, discute-se a gestão e suas formas, sobretudo a gestão democrática para a educação, bem como a gestão do ensino superior. Em seguida, analisa-se a gestão democrática universitária em uma instituição multicampi como é o caso da Universidade Federal do Pampa. Por fim, apresenta-se as considerações finais.

2 Análise da Gestão, de uma Gestão Democrática para a Educação e a Gestão voltada para o Ensino Superior

A gestão adquire novas significações em virtude de diferentes estudos. Sua conceituação pode ser definida por “gerenciamento, poder, negociação, combinação, conversação” (DICIONÁRIO HOUAISS, 2012, p. 379). Os princípios da administração científica de Taylor acelerava o processo produtivo; desse modo, se poderia produzir mais em menos tempo. Essas ideias são determinadas pela divisão do trabalho, do controle pela gerência, da padronização, se obtém a uniformidade e se reduz custos. Além disso, por meio desse processo, é obtido incentivos salariais e prêmios por produtividade (PERONI, 2012). Apesar dos avanços ocorridos em que a administração considera, além dos procedimentos, as relações interpessoais, os elementos propostos por Taylor estão vigentes. Nesse caso, acarretando a reestruturação, com os princípios de flexibilização, trabalho em equipe, compreensão espaço-tempo e respostas rápidas e criativas às demandas (PERONI, 2012).

Tais processos são vivenciados nas escolas e universidades, no entanto, se ampliam as discussões em torno de uma gestão democrática da educação. A democracia é conceituada como um conjunto de regras em que se distingue a economia, o social, as questões religiosas e étnicas do eleitorado (SANTOS, 2002). A luta pela democracia também é por uma gestão democrática da educação. Ela de acordo com Peroni (2012, p. 26) se caracteriza:

Nesse sentido, a construção do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a eleição para diretores, a autonomia financeira, são processos pedagógicos de aprendizagem da democracia, tanto para a comunidade escolar, quanto para a comunidade em geral [...].

Assim, a gestão democrática da educação exige práticas educativas emancipatórias, na qual a gestão tem autonomia em seus processos e nas instituições. Isso demanda “relações fundadas em regras de colaboração, co-responsabilidade e solidariedade e é incompatível com relações fundadas em regras de exploração, dominação e opressão” (WITTMANN, 2006b, p. 215).

Diferente desse modo de gestão, o que vigora nas escolas e nas Instituições de Ensino Superior (IES) é a gestão no sentido gerencialista. É um modelo que determina uma gestão eficiente, eficaz, econômica e democrática, o qual é defendido para educação. Ela especifica indicadores, métodos científicos, exames, avaliações, tais questões buscam a qualidade da educação (HYPOLITO; VIEIRA; LEITE, 2012). O gerencialismo significa formas gerenciais que advêm dos modelos pós-fordista de organização de trabalho. Desse modo, coordena o trabalho da escola, as práticas pedagógicas e curriculares, assim como nas relações internas e externas na cultura da escola. Essa forma de gestão funcionaria como um dispositivo de controle e regulação, com ênfase na performatividade (HYPOLITO; VIEIRA; LEITE, 2012).

Na construção de uma contra-hegemonia, uma gestão democrática passa a ser investida em estudos e nas escolas públicas. Nessa perspectiva, existem as disputas entre uma orientação gerencialista ou uma gestão democrática voltada para a participação (SANTOS, 2002). No fortalecimento de uma gestão democrática, é necessário princípios que se baseiam na cidadania, na dignidade das pessoas e valores sociais. Sobretudo, a democracia se edifica com a participação de todos. Na educação, esses princípios também precisam se estabelecer nos discursos e nas práticas escolares e universitárias. Por esse contexto, é possível diferenciar entre uma democracia representativa ou participativa.

A democracia representativa, por um lado, é capaz de expressar as tendências da maioria, seja do eleitorado ou dos participantes de uma instituição. Por outro lado, em muitos casos, a representatividade e a diversidade cultural e social esbarram nos setores menos favorecidos, pois não conseguem ver seus interesses prosperar ou representados (SANTOS, 2002). Em virtude dessa situação, a democracia participativa parece mais justa visto que oportuniza que todos tenham possibilidade de participar. Dentro de uma instituição educacional, por exemplo, toda comunidade teria acesso e poderia contribuir nas tomadas de decisões.

As práticas democráticas nos permitem pensar em horizontes emancipatórios. Uma democracia representativa passou a ser encarada como única alternativa, mais valorizada e universalizada (SANTOS, 2002). Tornou-se mais fácil de se organizar, de controlar as demandas e os interesses e, também, uma forma de exclusão social. Entretanto, um modelo participativo de democracia favorece às instâncias colaborativas nas tomadas de decisões. Nessa percepção, o pluralismo cultural, racial e distributivo se constituem para uma nova democracia. Ela é alcançada beneficiando a cooperação e a confiança entre as pessoas e as instituições, sobremaneira, na educação.

Na concepção de uma gestão do ensino superior, pode ser composta por professores e técnicos administrativos; além disso, deve-se ouvir os discentes e a comunidade externa para que se sintam pertencentes à universidade. Essa participação pode ocorrer em comissões e no conselho universitário visto que todos devem adotar uma atitude de diálogo e colaboração para criar a confiança e buscar o bem comum. Dessa maneira,

[...] o planejamento da gestão institucional deve permitir o diálogo entre a instituição de ensino superior e a comunidade, para juntas gerarem o desenvolvimento de princípios e abordagens, os quais difundem as melhores práticas e ideias inovadoras (NUNES, 2015, p. 72).

A gestão de uma universidade tem que ouvir toda a comunidade acadêmica, os docentes, o corpo técnico administrativo, os discentes e seus pais. Bem como, a comunidade externa, por exemplo, a comunidade local e grupos sociais, possuem condições de auxiliar nas tomadas de decisões, as quais envolvem a sociedade e os direitos humanos. São por meio dessas relações que se estabelece a gestão democrática da universidade. De acordo com Cossio (2008, p. 28),

A gestão universitária na perspectiva de uma institucionalidade democrática não se limita à gestão de recursos ou a sua captação, tampouco se submete aos princípios de capital, como uma organização empresarial, mas assume o caráter público da educação e o papel social que lhe é confiado na produção/veiculação do saber, na manutenção cultural e no estímulo ao pensamento crítico.

Assim, a gestão democrática desenvolve a convivência humana, a hospitalidade entre as pessoas e reconhece a diversidade. Isso implica no exercício coletivo e participativo nas tomadas de decisões e para novos avanços institucionais e sociais (NUNES, 2015). A gestão democrática refere-se ao exercício de administrar, gerenciar instituições, processo que permite aos gestores, representantes e beneficiários a participarem das tomadas de decisões, das execuções e de controlar as propostas colocadas em prática (INEP/MEC, 2006). Na gestão da educação superior, uma compreensão de universidade e suas finalidades enfatiza, por um lado, as premissas de ensino, pesquisa e

extensão e, por outro, a organização da instituição, procedimentos decisórios e sua interação com o local, o regional, o nacional e o internacional. A instituição se relaciona segundo INEP/MEC (2006, p. 213): “1) entre seus elementos componentes (unidades, setores, corpo docente, discente e funcional); 2) com a sociedade e seus interlocutores do mundo empresarial e de organismos da sociedade civil; 3) com órgãos governamentais”. Em virtude disso, a gestão universitária tem a ver com as funções institucionais, ligadas a ciência e a tecnologia. Assim, compreende:

[...] o planejamento institucional estratégico, formalmente representado no Plano de Desenvolvimento Institucional, mas é consubstanciada na organização acadêmica, i.e. do pessoal acadêmico, e na ação acadêmica, formalizada em programas, projetos e atividades de ensino, pesquisa e extensão. A administração dos meios materiais e tecnológicos da instituição acadêmica é parte importante da gestão universitária, porém sempre subordinada ao projeto pedagógico institucional. Pode-se, pois, considerar que a Gestão Universitária é um fenômeno cultural, produzido pela linguagem, pelos discursos; um fenômeno político, de construção de projetos/idéias, de fazer opções, de decidir quanto a regras de convivência e de credenciamento; portanto, um fenômeno de relações/ações humanas (INEP/MEC, 2006, p. 216).

Valendo-se dessas definições, a gestão de uma IES indica a necessidade do alinhamento dos valores institucionais e de quem está na gestão, como os professores. Tal gestão teria como base um ideal democrático e colegiado de governação do ensino superior e procura garantir princípios de democratização dentro da universidade (SANTOS; PEREIRA; LOPES, 2018). Nesse sentido, questiona-se, como é possível uma gestão democrática universitária em uma realidade multicampi como é o caso da Universidade Federal do Pampa? Na continuação desse artigo, será analisada justamente tais questões.

3 Como é possível Desenvolver uma Gestão Democrática Universitária em uma Realidade Multicampi como o da UNIPAMPA?

A gestão de uma universidade é complexa por abranger diversificados processos para além do âmbito da vida acadêmica, pois ela desenvolve desde seu Projeto Pedagógico Institucional, seu Plano de Desenvolvimento Institucional, Planejamento Estratégico, Plano Operativo anual, Avaliação Institucional e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos. Nessa perspectiva, os procedimentos que compõem uma IES tradicional, com um campus central em uma capital ou região metropolitana, possuem uma série de estratégias. Entretanto, a constituição de uma universidade multicampi possui especificidades com a sua estrutura organizacional diferenciada. Neste artigo, o foco é discutir como é possível desenvolver a democracia universitária em uma realidade multicampi. No caso, o estudo analisa as características da Universidade Federal do Pampa.

A Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) foi criada pelo desejo histórico dos dirigentes e da comunidade dos municípios da região conhecida como “metade sul” do Rio Grande do Sul. Após o consórcio firmado entre o Ministério da Educação (MEC), a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) em 2005. No mês de setembro de 2006, as atividades acadêmicas tiveram início nos campi vinculados à UFPEL, e nos campi vinculados à UFSM em outubro do mesmo ano. Foram ofertados 27 cursos de graduação, com suporte de docentes e técnicos administrativos em educação das instituições responsáveis pelo consórcio.

Em 16 de março de 2007, foi criada a Comissão de implantação da UNIPAMPA, que teve seus esforços direcionados para construir a identidade dessa nova universidade. Nesse período, foram promovidas diversas atividades, como planejamento da estrutura e funcionamento, desenvolvimento profissional de docentes e técnicos administrativos em educação, estudos para o projeto acadêmico, fóruns por áreas

de conhecimentos, e, reuniões e audiências públicas com dirigentes municipais, estaduais e federais, bem como, com lideranças comunitárias e regionais, sobre o projeto de desenvolvimento institucional da futura UNIPAMPA (UNIPAMPA, 2009).

Em 11 de janeiro de 2008, a Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) ganha autonomia, pela Lei 11.640 e fixa em seu artigo segundo:

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

Com base em uma estrutura multicampi, construída desde 2006, nos dez municípios, a instituição contou com total de 2.320 alunos de graduação, 167 servidores técnico-administrativos em educação e 180 docentes. Ainda em 2008, realizou-se a posse do primeiro reitorado, na condição *pró tempore*. Sua principal responsabilidade foi integrar os campi criados pelas instituições tutoras, constituindo e consolidando-os como a Universidade Federal do Pampa.

A estrutura delineada procurou articular a função da Reitoria e dos campi, com a finalidade de facilitar a descentralização e a integração dos mesmos. Nesse sentido, foram criados grupos de trabalhos, grupos assessores, comitês e comissões para tratar dos temas relevantes na constituição da nova universidade. Entre eles estão as políticas de ensino, de pesquisa, de extensão, de assistência estudantil, de planejamento e avaliação, o plano de desenvolvimento institucional, de desenvolvimento de pessoal, entre outras (UNIPAMPA, 2009).

Dessa mesma forma, deu-se a construção da proposta do Estatuto (2011). Após a discussão em todos os campi e na reitoria, foi aprovada pelo conselho provisório. Em 2009, com o esforço de ampliar as ações da universidade e o seu compromisso com a região onde está inserida, foram criados novos cursos em seus diversos campi.

A universidade utiliza a nota do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) para o ingresso de estudantes. Por meio da nota da prova do ENEM, é possível se inscrever no Sistema de Seleção Unificada (SiSU) para concorrer a uma vaga entre os 66 cursos de graduação. O acesso à instituição ocorre nas modalidades de ampla concorrência públicas ou nas diferentes modalidades de políticas afirmativas (Lei nº 12.711/2012).

Os cursos de graduação abrangem diferentes áreas do conhecimento. A organização dos cursos nos campi é determinada pelas áreas do Conselho Nacional de Pesquisa, por exemplo: Engenharia, Ciências Agrárias, Ciências Exatas e da Terra, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas e Ciências da Saúde. Além dos cursos de graduação, oferece cursos de especialização, mestrados, doutorado, bem como educação a distância. A inserção da UNIPAMPA ocorre por suas atividades nas áreas acadêmicas, nas pesquisas científicas e tecnológicas, de extensão e assistência à comunidade local e de gestão (NUNES, 2015).

A região em que a UNIPAMPA está é conhecida por problemas críticos de acesso à educação básica e superior. As cidades têm grandes desafios para superar as desigualdades econômicas e sociais. Nesse sentido, uma universidade nessa região cria possibilidades de incrementar e auxiliar nas suas potencialidades. Elas estão, por exemplo, nas cadeias produtivas de fruticultura, na movelaria, na vitivinicultura, nas sementes agroecológicas, na piscicultura e na agricultura familiar (NUNES, 2015).

Além disso, a universidade está localizada em uma região privilegiada em relação aos vizinhos do MERCOSUL. As fronteiras entre a Argentina, Brasil e Uruguai possuem grandes capacidades de desenvolvimentos econômicos e sociais, assim como de estudos e de pesquisas compartilhadas. O eixo de desenvolvimento do Cone Sul das Américas possui excepcionais características ecológicas e sociais para recuperar a faixa produtiva de fronteira (NUNES, 2015).

Valendo-se da constituição da UNIPAMPA, é preciso compreender o significado de universidade multicampi. Segundo Fialho (2005, p. 49):

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

As universidades brasileiras são fruto de uma estrutura acadêmica no modelo unicampus, as quais são organizadas em um único município, normalmente na capital ou região metropolitana. A criação de um campus em distintos municípios demorou para acontecer. De acordo com Sousa (2015), os primeiros registros da política de interiorização do ensino universitário ocorre na década de 60, e a prática de extensão, somente na década de 80, enquanto prática efetiva de descentralização das atividades universitárias.

O modelo multicampi como categoria de estrutura universitária no Brasil ganhou destaque nos últimos anos, após a criação de novas universidades e a expansão das já existentes. Isso ocorreu desde 2003, mas com o desenvolvimento do Plano de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI) em 2007, as universidades puderam ampliar suas atividades. Essa política pública configurou maior democratização do acesso a vagas nas instituições de ensino superior públicas.

No entanto, a composição das universidades em multicampi trouxeram a necessidade de se explorar e pesquisar as questões relacionadas a organização e a administração dessa modalidade, por suas peculiaridades. Franco, Morosini, Oliven, Deus e Ribeiro (2010, p.133) atestam que:

A reestruturação de modelos e arquiteturas acadêmicas implantadas com as políticas de afirmação e expansão (REUNI) em várias instituições, porém percebe-se que tais reestruturações convivem com a continuidade de estruturas acadêmicas e organizacionais tradicionais

já existentes. Percebe-se uma ênfase maior na reestruturação curricular do que na reestruturação organizacional administrativa.

A reestruturação organizacional-administrativa é de suma importância visto que em uma realidade multicampi o planejamento didático-pedagógico, de gestão e avaliação tornam-se mais complexos. Além disso, o estudo de Machado e Silveira (1998), também analisou o fator tamanho, o qual verificou que as instituições com mais especificidades eram as formadas por diversos campi universitários e abrangiam grandes infraestruturas físicas, número elevado de profissionais, oferta ampla de atividades e uma demanda elevada de recursos financeiros com uma multiplicidade de estrutura. Nas palavras dos autores Machado e Silveira (1998, p.65),

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

Na Enciclopédia de Pedagogia Universitária, o verbete universidade multicampi elaborado por Lauxen (2006, p. 237 e 238) conceitua que:

O termo remete a uma concepção de universidade com uma estrutura organizacional distribuída em vários espaços geográficos, sem estabelecimento de ordem de importância para qualquer um deles. Isso quer dizer que ela forma unidades com pólos de ação situados em contextos físico-territoriais diferentes e procura atender aos interesses das regiões em que atua. Tem o propósito de alavancar o desenvolvimento a partir de discussões sobre a natureza e especificidade de cada região de modo a aproveitar o potencial e gerar oportunidades aos que vão estudar. É uma proposta que favorece a interiorização da Educação Superior, onde cada campi é sede da universidade e pólo importante na formação do conhecimento.

Nesse sentido, a atuação de uma universidade multicampi não é simples, pois envolve uma organização de acordo com suas peculiaridades. Além disso, os poucos estudos da estrutura multicampi das universidades dificulta trabalhar com sua configuração. Essa configuração diferenciada exige que os campi sejam planejados com a ação no ensino, na pesquisa e na extensão, e não somente em um campus ou em outro. No

entendimento de Sousa (2015, p. 50), “É uma concepção que se assemelha a lógica da organização confederativa dos estados; há um governo central - responsável pelas diretrizes gerais e provimento de recursos financeiros - e estados confederados, onde as atividades acontecem de fato”.

Em virtude dessas perspectivas, considera-se que o planejamento da Universidade Federal do Pampa é diferente de outras instituições, sobretudo em relação ao seu tamanho tanto no número de campi quanto na dispersão espacial. A UNIPAMPA conta com dez campi: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. A sede da Reitoria está na cidade de Bagé. No Sistema de Seleção Unificada (SiSU) de 2019, ofereceu 3.240 vagas em 66 cursos de graduação distribuídos nos dez campi. Nesse contexto, o tamanho da instituição implica diretamente nas práticas administrativas e acadêmicas. Isso pois com uma instituição grande, é indispensável que a infraestrutura seja pensada como o número de professores, o corpo dos técnicos administrativos em educação qualificados e a gestão do campus desenvolva as ações em equipe. Sousa (2015, p. 99) destaca que “[...] quanto maior o tamanho da organização, proporcionalmente maior se apresenta a necessidade de se flexibilizar as atividades de pessoal e de delegar autoridade”.

A dispersão espacial baseia-se no número de locais separados espacialmente, nos quais os membros da instituição estão lotados (HALL, 2004). Para compensar a distância, a dispersão elevada estabelece maior esforço de integração das partes que compõem a universidade. A estrutura da UNIPAMPA está organizada em dez campi e as distâncias entre a Reitoria e os campi chegam a 500 Km. As distâncias entre os campi também precisam ser consideradas, por exemplo, entre São Borja e Jaguarão são 800 Km. Essa dispersão espacial impacta a gestão de transporte entre a Reitoria e os campi

e entre os campi. Bem como, as especificidades de cada campus em relação aos municípios dispostos nas extremidades. No Relatório de Gestão de 2017, a média de Km rodados em transporte pessoal, transporte coletivo, transporte de carga leve e transporte de carga pesada foi de 104.374, o custo com combustíveis foi de R\$ 605.060,23 e o custo com a manutenção foi de R\$ 268.438,17.

Essas características da UNIPAMPA, reforçam a descentralização na hierarquia de poder na universidade. No sentido vertical dos níveis hierárquicos, salienta-se os seguintes cargos 1) reitor; 2) vice-reitor; 3) pró-reitor e diretor de campus e, por fim, 4) os coordenadores de campus (acadêmico e administrativo).

As diferenças na estrutura horizontal ocorre na subdivisão dos setores (HALL, 2004). Na UNIPAMPA, as divisões estão na composição do poder decisório. Os órgãos de deliberação superior são o Conselho Universitário (CONSUNI), o Conselho Curador (CONCUR) e as Comissões Superiores de ensino, pesquisa e extensão. O CONSUNI é o primeiro nível decisório da UNIPAMPA. O conselho é organizado com a participação da Reitoria, os Diretores dos campi, representante das Comissões superiores, representante das categorias (docente, discente e técnico administrativo em educação) e representante da comunidade externa. No total, são cinquenta membros que compõe o CONSUNI. O CONCUR tem o papel de fiscalizar e controlar a gestão econômico-financeira da universidade. Fazem parte do CONCUR representantes das categorias docentes, discentes e técnicos administrativos em educação e representante da comunidade externa. O CONCUR é composto por dez membros. As Comissões Superiores são compostas pelos pró-reitores de cada área ensino, pesquisa e extensão; representantes das comissões locais dos campi; representação das categorias discente e técnico administrativo em educação. A número de membros pode variar.

Em virtude dessa organização, percebe-se que a universidade, nos setores de poder decisório, reserva vagas em que todas as categorias da comunidade acadêmica se

sintam representadas, assim como a comunidade externa. São indicativos da distribuição de poder em seu aspecto horizontal. No estudo sobre o conceito de descentralização, Novaes e Fialho (2013, p. 589) ressaltam que:

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

Valendo-se desse conceito, a dimensão organizacional de uma universidade multicampi deve ter aspectos diferenciados como, por exemplo, as instâncias decisórias, o caráter colegiado de deliberação e os formatos de representatividades das comunidades acadêmicas de cada um dos campi da instituição, com vistas às relações de interdependência. No caso da UNIPAMPA, como universidade multicampi, de que modo é possível desenvolver uma gestão universitária democrática?

As instâncias decisórias da UNIPAMPA são organizadas com a representação de todas as categorias; docentes, discentes e técnicos administrativos em educação e, também com representante da comunidade externa. No CONSUNI, existe uma certa equidade entre os campi visto que há um equilíbrio de participação dentre os campi no conselho. De forma que, se um campus possui maior número de servidores, não significa que terá mais representantes, sem predomínio deste ou daquele no número de membros no CONSUNI (SOUSA, 2015).

Assim como no CONSUNI, os Conselhos de campus são constituídos com 1) a Direção do Campus, Coordenador Acadêmico e Coordenador administrativo; 2) todos os Coordenadores de curso de graduação oferecidos no campus; 3) todos os Coordenadores de cursos de pós-graduação; 4) os Coordenadores das Comissões locais

de ensino, de pesquisa e de extensão; 5) dois representantes docentes; 6) dois representantes técnicos administrativos em educação; 7) dois representantes discentes e 8) um representante da comunidade externa. Os representantes são eleitos pelos pares, seguindo as regras estabelecidas pelos editais e pelas comissões locais eleitorais, segundo a resolução do CONSUNI n.º 87, de outubro de 2014.

A UNIPAMPA está organizada no sentido de uma democracia representativa entre a Reitoria e os Campi, pois o poder decisório é horizontal. Contudo, é preciso trabalhar em ações que promovam a integração entre os campi. A realização de atividades são planejadas mais de cunho executivo do que a existência de uma articulação. Na universidade, há vários setores que viabilizam o funcionamento da instituição, mas devido as distâncias entre os campi, a sua interação fica prejudicada. Nesse sentido, para pensar em uma democracia participativa, seria necessário uma maior comunicação interna entre a Reitoria e os campi e entre os campi. Talvez, uma das alternativas se constituiria na interlocução entre os setores dentro de cada campus para, depois, entre os campi e a Reitoria. Assim, almejar a participação mais efetiva nas tomadas de decisões institucionais.

4 Considerações Finais

O foco desse artigo foi discutir as formas de gestão, principalmente a gestão universitária em uma realidade multicampi. Inicialmente, foi analisada as formas de gestão, especialmente ligada a gestão democrática da educação e a gestão da educação superior. Logo, delimitou-se a estrutura conceitual de uma universidade multicampi e suas peculiaridades. No caso, realizou-se uma pesquisa documental da Universidade Federal do Pampa visto sua organização diferenciada e por ser a instituição na qual trabalho como Técnica em Assuntos Educacionais.

A gestão da educação, sobremaneira, de uma universidade é complexa por abranger diversificados processos. Ela é planejada através de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), seu Projeto Institucional, bem como seu planejamento estratégico e operacional. Nesse sentido, uma gestão democrática da universidade tem que ser pensada de um jeito que a comunidade acadêmica e externa possa contribuir nas tomadas de decisões. Assim, como é possível uma gestão democrática universitária em uma realidade multicampi?

A universidade multicampi pode ser compreendida como um tipo de instituição composta por vários campi, a qual propicia uma descentralização administrativa e uma dispersão físico-geográfica, com reflexo nas dimensões acadêmicas e organizacionais. A UNIPAMPA já foi criada como multicampi, sendo constituída por dez campi distribuídos pela metade sul do Rio Grande do Sul: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. Nesse contexto, os fatores tamanho e dispersão espacial tornam a estrutura organizacional complexa, pois envolve o número de campi, assim como os locais espacialmente separados e a quantidade de pessoal necessário para o desenvolvimento de suas atividades.

Para a organização das ações acadêmicas e administrativas, é imprescindível que a instituição se constitua horizontalmente, em que as responsabilidades sejam divididas. As instâncias decisórias da UNIPAMPA são organizadas com a representação de todas as categorias: docentes, discentes e técnicos administrativos em educação e, também com representante da comunidade externa. Dessa forma, por exemplo, no Conselho Universitário e nos Conselhos de campus existem um equilíbrio de participação de to-

das as categorias. É certo que há dificuldades em uma democracia universitária, contudo, é imperativo o aprimoramento para uma maior participação da comunidade acadêmica e externa nas tomadas de decisões nas IES.

Referências

BRASIL. *Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI*. Diretrizes Gerais. Brasília, agosto de 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf> Acesso em: 16 jan. 2019.

BRASIL. *Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008*. Brasília, 2008. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa. Disponível em: http://www.UNIPAMPA.edu.br/portal/arquivos/UNIPAMPA_Lei_de_Criacao.pdf. Acesso em: 23 jan. 2019.

BRASIL. *Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012*. Brasília, 2012a. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 23 jan. 2019.

CATANI, Afrânio Mendes; FRANCO, Augusto de. Gestão da Educação. [Versão eletrônica], In: *Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário* (v.2, Cap.05, p. 2012). Brasília: INEP. Disponível em: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF. Acesso em: 31 jan, 2006.

CÓSSIO, Maria de Fátima. *Políticas institucionais de formação pedagógica e seus efeitos na configuração da docência e na qualidade universitária: um estudo sobre as IES comunitárias no RS*.

2008. 228f. Tese (Doutorado em Educação) – Curso de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13275/000642611.pdf?sequence=1> Acesso em: 21 jan. 2019.

Fialho, N. H. *Universidade multicampi*. Autores associados: Plano Editora, Brasília, 2005.

Franco, M. E. D. P., Morosini, M. C, Oliven, A. C., Deus, M. A. P. & Ribeiro, C. Z. (2010). Expansão da educação superior e arquiteturas acadêmicas: tensões e desafios. Série Estudos. *Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*. Campo Grande-MS, 30, 117-139.

Hall, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. (Galman, R. trad.). São Paulo: Pearson Prentice. (Obra original publicada em 1972), 2004.

HYPOLITO, Álvaro Moreira; VIEIRA, Jarbas dos Santos e LEITE, Maria Cecília Lorea. Currículo, gestão e trabalho docente. *Revista E-curriculum*. São Paulo, v. 8, n. 2, agosto, 2012.

INEP/MEC. *Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário v.2*, Brasília: INEP/MEC, 2006. Disponível em: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF. Acesso em: 31 jan, 2019.

LAUXEN, S. L. Universidade multicampi. [Versão eletrônica], In: *Enciclopédia de*

Pedagogia Universitária: Glossário (Vol.2, Cap.05, p.237-238). Brasília: INEP/MEC, 2006. Disponível em: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF. Acesso em: 31 jan, 2019.

Machado, N. S. & Silveira, A. *Configurações estruturais em organizações universitárias*. Florianópolis: Editora Insular. (Coleção Teses), 1998.

Novaes, I. L., & Fialho, N. H. Descentralização educacional: características e perspectivas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela Anpae*, v. 26, n. 3, 72-92, 2013.

NUNES, Valéria Fontoura. *A categoria capital social em putnam: delineando indicadores para a responsabilidade social Institucional à UNIPAMPA*. Jundiaí: Paco Editorial, 2015.

PERONI, Vera Maria Vidal. A gestão democrática da educação em tempos de parceria entre o público e o privado. *Revista Pro-Posições*, Brasília v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, mai/ago, 2012.

SANTOS, Boaventura de Sousa (Org.). Para ampliar o cânone democrático (Introdução). In: *Democratizar a democracia: Os caminhos da democracia participativa*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SANTOS, Carolina da Costa; PEREIRA, Fátima e LOPES, Amélia. Experiências da gestão acadêmica da docência universitária. *Revista Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 989-1008, jul./set, 2018.

SOUSA, Ana Paula Neiva. *Dimensões organizacionais da Universidade Federal do Pampa: uma análise qualitativa da estrutura multicampi*. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Goiás) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013*. 2009. Disponível em:
http://www.UNIPAMPA.edu.br/portal/arquivos/projeto_institucional_16_ag0_2009.pdf. Acesso em: 16 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA - UNIPAMPA. *Estatuto*. 2011. Disponível em: <http://www.UNIPAMPA.edu.br/portal/universidade/403>. Acesso em: 23 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. Resolução nº 87, de 30 de outubro de 2014. Disponível em: http://porteiros.r.UNIPAMPA.edu.br/portais/consuni/files/2010/06/Res.-87_2014-Elei%C3%A7%C3%B5es-N%C3%ADvel-Campus.pdf. Acesso em: 30 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. Relatório de Gestão 2017. 2017. Disponível em: <http://porteiros.r.UNIPAMPA.edu.br/portais/proplan/files/2018/05/relatorio-de-gestao-2017-tcu-compressed.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA. *Sisu 2019: UNIPAMPA oferece 3.240 vagas em 66 cursos*. Disponível em: <http://novoportal.UNIPAMPA.edu.br/novoportal/sisu-2019-UNIPAMPA-oferta-3240-vagas-em-66-cursos>. Acesso em: 29 jan. 2019.

VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss: sinônimos e antônimos*. 3. ed. São Paulo: Publifolha, 2012.

WITTMANN, L, C. Gestão da Educação. [Versão eletrônica], In: *Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário (Vol.2, Cap.05, p. 2012)*. Brasília: INEP/MEC, 2006a. Disponível em: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF. Acesso em: 31 jan, 2019.

WITTMANN, L, C. et al. Gestão da educação. [Versão eletrônica], In: *Enciclopédia de Pedagogia Universitária: Glossário (v.2, Cap.05, p. 2012)*. Brasília: INEP/MEC, 2006b. Disponível em: http://www.furb.br/proen/new/docs/Enciclopedia_Pedagogia.PDF. Acesso em: 31 jan, 2019.

recebido em 24 fev. 2019/ aprovado em 08 maio. 2019

Para referenciar este texto:

Nunes, V. F. A gestão democrática universitária em uma realidade multicampi: um olhar sobre o caso da UNIPAMPA. *Cadernos de Pós-graduação*, São Paulo, v. 18, n.1, p. 5-27, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/cpg.v18n1.12379>