

**CONSOLIDAÇÃO DE UM CAMPUS UNIVERSITÁRIO: REPRESENTANDO O CONCEITO
A PARTIR DA EXPERIÊNCIA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO INTERIOR DE
MINAS GERAIS**

LARA LUÍZA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

LEONARDO PINHEIRO DEBOÇÃ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

CONSOLIDAÇÃO DE UM *CAMPUS* UNIVERSITÁRIO: REPRESENTANDO O CONCEITO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

1. INTRODUÇÃO

A educação como potencial de transformação de uma sociedade e de emancipação do ser humano é indiscutível, países que investem e alicerçam suas estratégias de crescimento nos pilares da ciência, tecnologia e informação tendem a ser cada vez mais respeitados e desenvolvidos (SANTOS; NASCIMENTO; BUARQUE, 2013). Dessa forma, é razoável que existam demandas crescentes, ou, consistentes, por parte da sociedade pela educação, inclusive, de acesso ao ensino superior.

No Brasil, a educação superior foi marcada durante um longo período por um processo de elitização e privatização, o qual foi alvo de diversos questionamentos e críticas, principalmente porque tende a favorecer a exclusão social (PAULA, 2009; RAMOS; GARCIA; NOGUEIRA, 2013; PAULA e NOVAES, 2015). Segundo Paula (2009), a partir dos anos 1990, ela recebeu influência de políticas neoliberais e investimentos de organismos internacionais como FMI (Fundo Monetário Internacional), BM (Banco Mundial), OMC (Organização Mundial do Comércio), que acabaram por imprimir e acentuar ainda mais uma natureza excludente, segregativa e mercantil aos serviços educacionais.

Neste sentido, frente a esta conjuntura, o governo federal implantou, a partir de 2003, uma agenda de reformas operacionalizadas por políticas públicas visando à expansão do Ensino Superior e também a gestão democrática na Educação Pública.

A reforma universitária esteve ligada a este movimento e visava garantir o acesso, permanência e inclusão social na educação. Seus principais programas foram o Expandir, o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES), e ainda, a Universidade Aberta do Brasil (UAB), os quais objetivavam uma expansão não só no sentido quantitativo mas também qualitativo (MICHELOTTO; COELHO; ZAINKO, 2006). Dentre os programas citados, os mais expressivos em relação ao acesso à universidade pública foram o Expandir e o Reuni (NASCIMENTO, 2013).

Neste contexto é pertinente considerar que quando o governo federal lançou o movimento de expansão, propunha em suas diretrizes não somente a criação, interiorização, reestruturação ou internacionalização, mas também a consolidação desses *campi* universitários.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

Isto posto, reconhecendo a relevância e expressão de tais programas para a educação superior brasileira, com a criação de 18 novas universidades federais e 173 *campi* no período de 2003 a 2014, e que existe uma lacuna nos estudos sob este enfoque, o presente artigo se propõe a identificar o conceito de consolidação com base em análise de documentos do governo federal, em especial em um relatório do MEC (2006), e em discursos de atores sociais envolvidos na criação e consolidação de um *campus* fora de sede do interior de Minas Gerais. Adiante, buscará também tecer análises empíricas à luz do conceito discutido, sobre como tem ocorrido este fenômeno na referida instituição.

Assim, acredita-se que o estudo apresente potencial contribuição teórica, trabalhando um conceito até então não explorado, e também gerencial, apresentando novas possibilidades ao campo de avaliação de políticas públicas no ensino superior, especialmente, se tratando dos novos *campi* criados.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Apesar da importância das políticas públicas mencionadas e de após aproximadamente quinze anos do lançamento da primeira delas, não foram localizados trabalhos que contemplassem o fenômeno da consolidação do ponto de vista conceitual, ou seja, explorando o que de fato poderia se considerar como consolidação desses *campi* fora de sede. De igual modo, não foram identificados casos com análises empíricas referentes aos *campi* criados durante este período.

Neste sentido, partindo de referências documentais, foi possível elencar cinco categorias básicas que estariam atreladas à consolidação de um *campus* universitário, a saber: a Estrutura Orçamentária, a Estrutura Física, os Recursos Humanos, a Estrutura Curricular, e a Estrutura de Permanência para Estudantes.

Segundo o Relatório Executivo do MEC de 2006 as categorias apresentam a seguinte composição: Estrutura Orçamentária (Recursos e Investimentos Financeiros a serem realizados), Estrutura Física (Infraestrutura, Prédios e Obras), Recursos Humanos (Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos), Estrutura Curricular (Relação de Cursos, Vagas Ofertadas e Matrículas) e Estrutura de Permanência para os Estudantes (Programas de Assistência Estudantil).

Sob esta ótica, este estudo busca avançar nesta direção. Na seção 5 serão expostos os resultados encontrados para o *campus* estudado, evidenciando as categorias identificadas com relação a esta proposição do MEC e sua aplicabilidade na instituição.

4 INTERVENÇÃO PROPOSTA

4.1 Aspectos Metodológicos

Para atingir os objetivos do estudo de representação do conceito de consolidação e sua aplicabilidade em um *campus* fora de sede utilizou-se de abordagem qualitativa. Em relação aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva (VERGARA, 2006, GIL, 2007) e foi operacionalizada por meio de estudo de caso (YIN, 2010).

Em relação aos dados, buscou-se a triangulação tanto em relação aos instrumentos de coleta quanto à suas fontes, visando aumentar a confiabilidade do estudo e potencializar sua capacidade explicativa (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018).

Assim, utilizou-se de pesquisa documental e de entrevistas semi-estruturadas realizadas em profundidade. O documento que trouxe o principal embasamento da pesquisa em relação aos eixos da consolidação foi o Relatório Executivo do MEC de 2006, nominado “Expansão das universidades federais: o sonho se torna realidade”. Em relação às entrevistas, foram acessados, sob amostragem de escolha intencional, 16 atores sociais que participaram de forma ativa do processo de criação e consolidação do *campus* estudado, pertencentes a diversas categorias (docentes, servidores técnico-administrativos, membros da comunidade local).

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que segundo Bardin (2009) visa à interpretação de caráter qualitativo, assegurando uma descrição objetiva, sistemática e com a riqueza manifesta no momento da coleta dos mesmos. Dessa forma, de acordo com as definições dos respondentes, eles foram sistematizados, classificados em eixos temáticos relacionados à consolidação e analisados de forma empírica no *campus* estudado.

5. RESULTADOS OBTIDOS

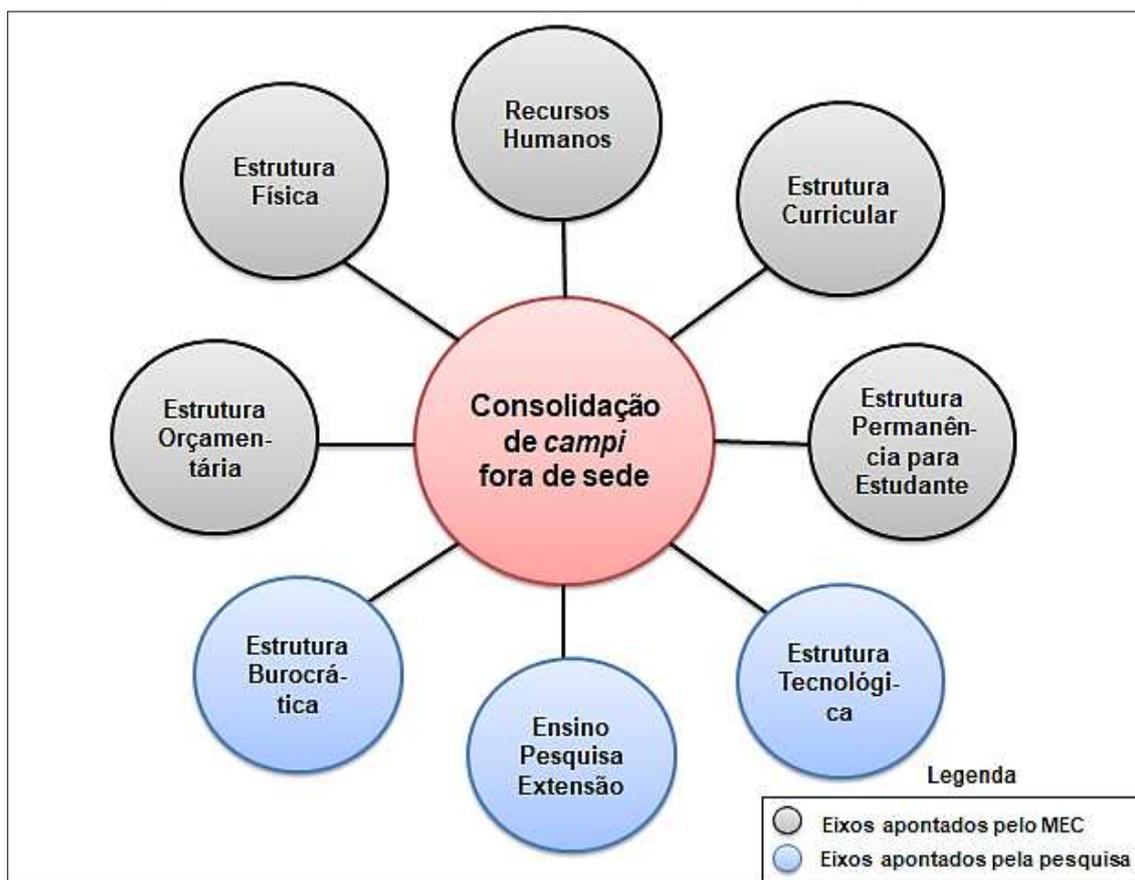
5.1 O conceito de consolidação e sua aplicação no *campus* fora de sede analisado

Conforme mencionado anteriormente, em 2003, quando do início da agenda de políticas públicas voltadas para a expansão e interiorização de *campi* de universidades federais, considerava-se também a consolidação dos mesmos, entretanto, na documentação

analisada, não foram encontradas definições exatas do que de fato o governo estaria nominando e concebendo como consolidação. Foram localizados apenas eixos temáticos que envolviam a proposta, assim sendo, por meio de entrevistas, buscou-se atestar a ocorrência de tais eixos, e, adicionalmente, apresentar possíveis eixos adicionais a partir das falas dos atores entrevistados.

A figura abaixo ilustra os resultados encontrados:

Figura1: Eixos temáticos relacionados à consolidação de *campi* fora de sede



Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Por meio da figura é possível apreender os aspectos apontados como fundamentais para a consolidação dos *campi* das universidades federais. Os eixos “Recursos Humanos”, “Estrutura Curricular”, “Estrutura Física”, “Estrutura de Permanência para Estudantes” e “Estrutura Orçamentária” estavam presentes no documento do MEC relacionando-os ao fenômeno da consolidação e também foram corroborados pelos pesquisados, já os eixos “Estrutura Burocrática”, “Estrutura Tecnológica” e “Ensino, Pesquisa e Extensão” foram acrescentados pelos atores sociais em suas definições.

Os entrevistados atribuíram correlação ao fenômeno da consolidação com relação aos aspectos que envolvem o eixo “**Recursos Humanos**” (**Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos**), conforme demonstram os depoimentos sistematizados na figura abaixo:

Figura 2: Categoria Recursos Humanos

<p>Lógico, para mim o mais importante de tudo são recursos humanos, se você não tiver recursos humanos qualificados nada mais faz sentido, já que nós lidamos com formação de pessoas. Esse para mim é um dos pontos principais para consolidação dos campi (E2, grifo nosso).</p>	<p>Precisamos ter um corpo docente já preparado e qualificado para a consolidação (E1, grifo nosso).</p> <p>Eu acredito que dentre as principais premissas para consolidação estão os recursos humanos (E5, grifo nosso).</p>	<p>Bom para se consolidar um campus há necessidade de professorado, os recursos humanos da instituição realmente tem que ser bem qualificados e bem dedicados né? Então essas coisas sendo implementadas facilita muito que uma instituição se consolide (E15, grifo nosso).</p>
--	---	--

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

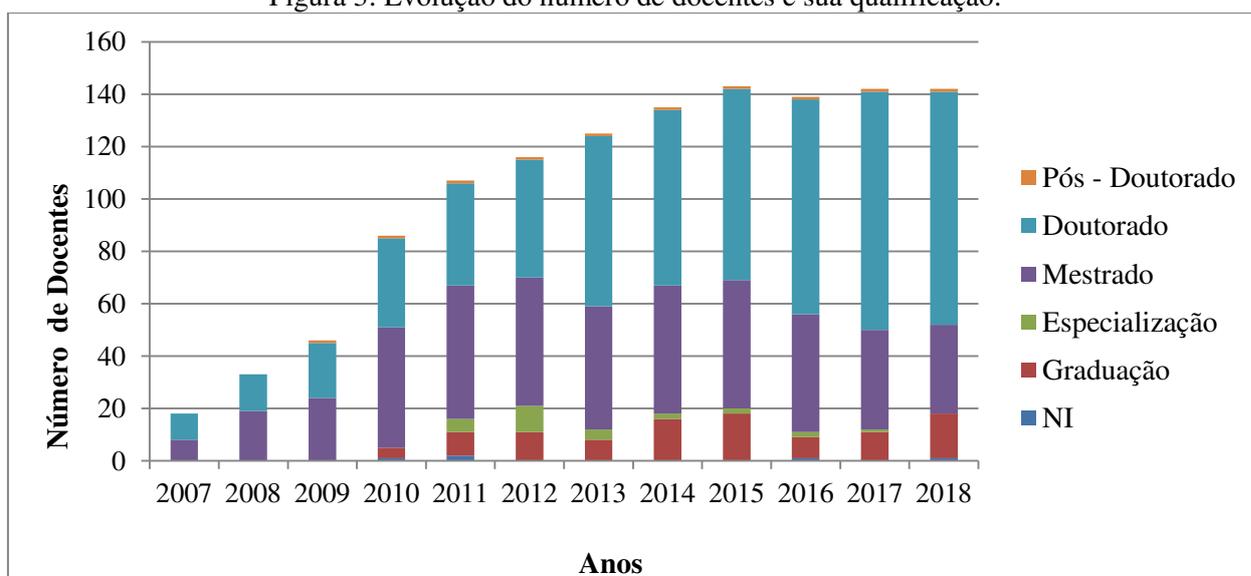
Em relação ao *campus* estudado, quando foi criado em 2006, pactuou-se como meta a para consolidação de sua FASE I, que até 2010 fossem contratados 100 professores e 65 técnicos-administrativos. Desta forma, buscou-se corroborar as informações mencionadas nos depoimentos traçando a evolução do quadro de servidores em relação aos docentes e técnico-administrativos e suas respectivas qualificações. As tabelas e figuras abaixo demonstram as informações:

Tabela 1: Evolução do número de docentes e sua qualificação.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Docentes	18	33	46	86	107	116	125	135	143	139	142	142
NI	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	1
Graduação	0	0	0	4	9	11	8	16	18	8	11	17
Especialização	0	0	0	0	5	10	4	2	2	2	1	0
Mestrado	8	19	24	46	51	49	47	49	49	45	38	34
Doutorado	10	14	21	34	39	45	65	67	73	82	91	89
Pós - Doutorado	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (2018).

Figura 3: Evolução do número de docentes e sua qualificação.



Fonte: Elaborada com base nos dados obtidos da Pró-Reitoria de Planejamento (2018).

Os dados apontam para uma crescente contratação e qualificação dos servidores. De acordo com as informações acima, observa-se que o número de docentes contratados superou a estimativa realizada pelo *campus* quando de sua criação. Em relação à qualificação nota-se

que é consideravelmente baixo o número de docentes apenas com graduação ou especialização, além disso, verifica-se que o *campus* já iniciou suas atividades com professores mestres e doutores e que com o passar do tempo, seu quantitativo de doutores veio aumentando expressivamente, o que revela uma tendência da instituição em contratar servidores com maior qualificação ou promover condições para tal.

Em relação a seus técnicos-administrativos, é possível perceber que de semelhante forma o quantitativo cresceu significativamente, entretanto, só veio a superar a marca dos 65 servidores no ano de 2013, não em 2010 conforme era previsto. Com relação à sua qualificação, nota-se o aumento da parcela de servidores que possuem grau de especialistas ou mestres principalmente a partir de 2010 e a partir de 2016 a instituição passou a contar com técnicos que possuem titulação de doutor, demonstrando novamente a disposição do *campus* em investir em servidores qualificados.

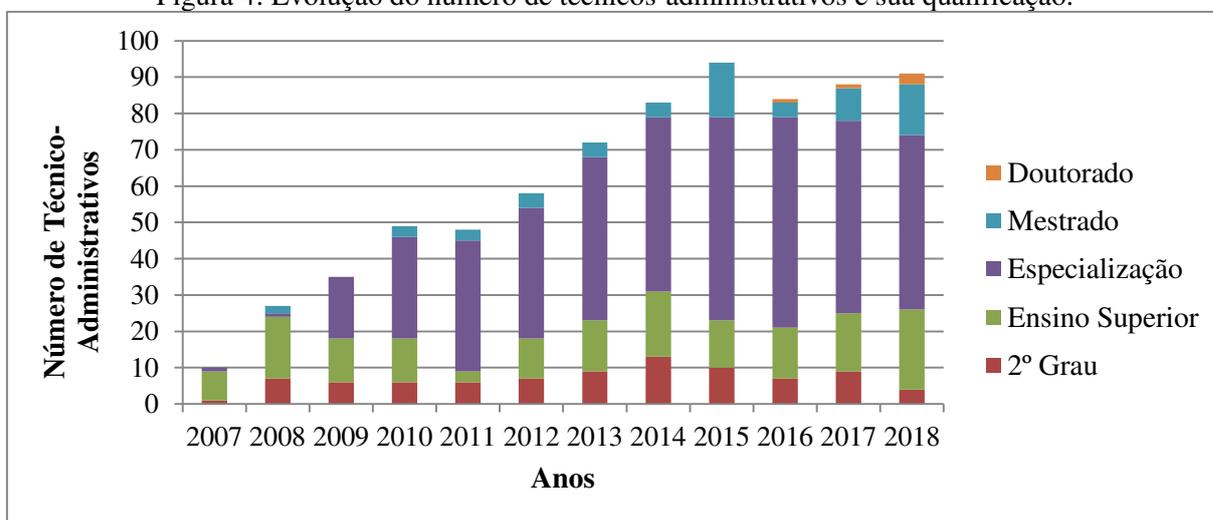
A tabela e figura abaixo apontam as tendências conforme os dados obtidos:

Tabela 2: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação.

Anos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Técnicos Administrativos	10	27	35	49	48	58	72	83	84	84	88	91
2º Grau	1	7	6	6	6	7	9	13	10	7	9	4
Ensino Superior	8	17	12	12	3	11	14	18	13	14	16	22
Especialização	1	1	17	28	36	36	45	48	56	58	53	48
Mestrado	0	2	0	3	3	4	4	4	15	4	9	14
Doutorado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (2018).

Figura 4: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação.



Fonte: Elaborada com base nos dados obtidos da Pró-Reitoria de Planejamento (2018).

Assim, com relação ao eixo dos recursos humanos percebe-se que tem sido uma preocupação e investimento da instituição e que desde a criação do *campus* pode-se dizer que tem caminhado rumo à consolidação neste aspecto.

No que diz respeito ao eixo “**Estrutura Curricular**” (**Cursos, Vagas Ofertadas, Matrículas**), proposto pelo MEC os depoentes também assinalaram grande relevância no contexto de consolidação dos *campi* fora de sede, conforme observa-se na figura abaixo:

Figura 5: Categoria Estrutura Curricular

<p>Eu acredito que para a consolidação realmente é fundamental né pensar na estrutura curricular (E14, grifo nosso).</p> <p>Em terceiro lugar para consolidar eu elenco o currículo pedagógico, a estrutura curricular né? (E13, grifo nosso).</p> <p>E ligado à graduação, eu enxergo também que o que fortaleceria os cursos seria a pesquisa e a pós-graduação ligada a cada curso, que é algo também que vem para consolidar ainda mais (E8, grifo nosso).</p>	<p>Nós queríamos chegar até 2010 com 10 cursos implantados de graduação e chegamos. Além disso ainda implantamos um curso de pós-graduação. Então considero que estando todos esses cursos, tanto de graduação como de pós com qualidade, o <i>campus</i> está consolidado (E12, grifo nosso).</p>	<p>Eu acho que para consolidar ainda mais o <i>campus</i> um dos pré-requisitos que eu falaria hoje é que precisa implantar mais cursos, mas os 10 que foram propostos inicialmente já estão implantados e isso contribui para sua consolidação (E5, grifo nosso).</p> <p>Então o que a gente quer é o seguinte, é realmente trazer novos cursos, sempre trazer novas pós-graduações para nossa consolidação (E6, grifo nosso).</p>
--	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

De acordo com os relatos, os aspectos relacionados ao número de cursos, vagas e matrículas foram apontados também como muito importantes pelos entrevistados. De acordo com os mesmos, no *campus* analisado cumpriu-se o que foi pactuado com o MEC para até o ano de 2010 em relação à criação dos 10 cursos de graduação. Para além da proposta, foi contemplado ainda com 3 pós-graduações a nível de mestrado nas áreas de Agronomia, Química e Administração Pública. Entretanto, de acordo com alguns entrevistados, já seria necessário pensar em uma expansão no sentido de cursos de graduação e pós-graduação para consolidar ainda mais o *campus*. A tabela abaixo revela os cursos criados e a evolução de discentes matriculados em média por ano para cada um deles:

Tabela 3: Cursos e número de alunos matriculados por ano em média.

CURSOS	ANOS											
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Administração	83	165	238	318	388	397	387	371	331	327	331	339
Agronomia	50	96	140	181	226	251	246	239	225	209	211	225
Ciência de Alimentos		18	60	92	102	112	104	96	92	92	85	84
Sistemas de Informação		21	87	168	212	257	253	248	255	273	277	286
Engenharia Civil			25	96	141	190	234	262	253	253	252	251
Química			12	69	87	111	101	90	84	79	69	64
Ciências Contábeis			25	96	141	171	204	222	213	189	198	198
Ciências Biológicas				48	90	126	137	143	143	130	131	145
Nutrição				49	83	111	112	116	111	111	115	121
Engenharia de Prod.				50	97	137	164	191	194	204	210	203
Total em média:	133	300	587	1.167	1.567	1.863	1.942	1.978	1.901	1.867	1.879	1.916

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da Pró-Reitoria de Planejamento (2018).

Conforme se observa, desde o ano de 2010 não foi criado nenhum outro curso de graduação, apenas aqueles pactuados com o MEC na primeira fase de expansão. Em relação ao número de alunos matriculados por ano, de modo geral, tem-se um crescimento significativo, principalmente após a implantação dos 10 cursos, entretanto, não se atingiu em nenhum ano a meta dos 2.500 alunos estipulada anteriormente, a maior média anual foi 1.978 alunos no ano de 2014. Buscou-se elaborar ainda uma tabela com o número de egressos da instituição para os cursos de graduação, sendo que até o presente momento localizou-se o quantitativo de 1.468 alunos formados no *campus*, sendo em sua maioria dos cursos de Administração, Agronomia, Engenharia Civil, Sistemas de Informação e Ciências Contábeis:

Tabela 4: Alunos formados em cursos de graduação.

CURSOS	ANOS								Total
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Administração	26	64	44	68	49	45	34	20	350
Agronomia	8	32	39	24	44	39	31	15	232
Ciência de Alimentos		10	19	13	5	6	10	3	66
Sistemas de Informação		20	27	39	17	29	23	10	165
Engenharia Civil				48	30	46	41	11	176
Química			15	13	12	17	12	4	73
Ciências Contábeis			25	25	36	32	29	16	163
Ciências Biológicas			13	14	21	19	17	7	91
Nutrição				14	13	19	22	2	70
Engenharia de Prod.			2	16	10	23	25	7	83
Total:	34	126	184	274	237	274	244	95	1.468

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (2018).

Adiante, buscou-se também estabelecer a mesma relação para os cursos de pós-graduação no nível de mestrado instalados. Em relação aos mesmos, observa-se que constituíram em um avanço para o *campus* após o ano de 2011, uma vez que foram criados na linha de cursos já existentes na instituição, permitindo maior integração entre a graduação e a pós-graduação, principalmente no que tange à pesquisa. A tabela abaixo demonstra as informações:

Tabela 5: Cursos e número de alunos matriculados na pós-graduação por ano em média.

CURSOS	ANOS							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pós-Graduação Mestrado								
Agronomia	8	24	34	32	32	34	27	28
Química								12
Administração Pública						46	42	33
Total em média:	8	24	34	32	32	40	69	73

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da Pró-Reitoria de Planejamento (2018).

De acordo com os dados, o mestrado em Agronomia foi criado em 2011, o da Química em 2018 e o da Administração Pública em 2016. Conforme a tabela abaixo já foram formados no *campus* 87 alunos em todos os seus programas de pós-graduação:

Tabela 6: Alunos formados em cursos de pós-graduação.

CURSOS	ANOS							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pós-Graduação Mestrado								
Agronomia		2	8	18	8	11	18	4
Química								1
Administração Pública								17
Total:	87							

Fonte: Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (2018).

Assim é possível inferir que em relação à estrutura curricular o *campus* tem caminhado para a consolidação no que diz respeito aos cursos já criados, tendo conquistado avanços nos últimos anos no que diz respeito à estruturação da pós-graduação. Contudo, como manifestaram os entrevistados em seus discursos, espera-se avançar ainda mais com relação à criação de novos cursos de graduação, uma vez que os últimos foram criados em 2010, há 8 anos atrás e que a pós-graduação possa também dar passos mais ousados, já que está intimamente ligada com a qualidade da graduação por estabelecer um número maior de pesquisas e integração entre os docentes e discentes da instituição e externos a ela.

O eixo “**Estrutura de Permanência para os Estudantes**” (**Programas de Assistência Estudantil**), apontado pelo MEC também foi mencionado pelos entrevistados como um dos aspectos relevantes e que produz impactos na consolidação dos *campi*. Os depoimentos abaixo esclarecem sua percepção:

Figura 6: Categoria Estrutura de Permanência para os Estudantes

<p>A consolidação perpassa por uma série de ações como: fixação dos jovens discentes, dos jovens talentos da universidade, melhoria das condições de trabalho e espaço físico para eles. Então isso tudo favorece o processo de consolidação. É importante que você dê condições não só de acesso, mas também de permanência aos estudantes da universidade (E2, grifo nosso).</p>	<p>Eu penso que para a consolidação realmente é preciso uma estrutura de permanência para os estudantes (E14, grifo nosso).</p>	<p>A assistência estudantil é importantíssima nesse processo de consolidação (E9, grifo nosso).</p>
--	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Com relação às atividades assistenciais para o *campus*, as principais informações encontradas estão dispostas na tabela abaixo:

Tabela 7: Atividades assistenciais.

Ano	Refeições servidas no R.U.	Bolsa Serviço Alimentação	Bolsa Moradia	Bolsa Manutenção	Bolsa Iniciação Profissional	Bolsa Creche
2011	23.913	-	100	-	-	-
2012	56.558	128	150	20	-	-
2013	146.724	128	150	-	38	3
2014	167.297	275	201	-	38	5
2015	167.039	215	197	-	14	1
2016	188.357	298	252	-	40	1
2017	190.194	343	203	-	32	3
Total:	940.082	1.387	1.253	20	162	13

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da Pró-Reitoria de Planejamento (2018).

Deste modo observa-se que as políticas de assistência estudantil iniciaram-se no ano de 2011 e vêm evoluindo no decorrer do tempo. As refeições servidas pelo Restaurante Universitário são uma forma de assistência devido ao baixo valor estipulado para os estudantes. As bolsas elencadas são distribuídas de acordo com análise de vulnerabilidade e avaliação socioeconômica comprovada dos discentes, visando auxiliar sua manutenção na instituição e conclusão de seu curso. Conforme mencionado pelos entrevistados, o *campus* ainda não possui alojamentos, contudo tem buscado sanar esta ausência oferecendo aos discentes o auxílio mediante bolsa moradia. Recentemente foi inaugurado o restaurante dentro do *campus*, o que favorece os estudantes para permanência integral na instituição e melhor aproveitamento de suas atividades. De modo geral, considera-se que o *campus* tem avançado na área da estrutura de permanência para os discentes de forma gradual e tem conseguido equacionar as demandas neste sentido.

Os entrevistados também fizeram menção ao eixo “**Infraestrutura (Estrutura Física)**” direcionado pelo MEC, relacionando-o à consolidação de *campi*, conforme retratam os depoimentos abaixo:

Figura 7: Categoria Infraestrutura – Estrutura Física

<p>Eu acho que quando você pensa em consolidação, você tem o lado material. A infraestrutura na realidade é o terreno para você ficar preso em cima, os prédios e aí vem né um monte de coisas, isso tudo para mim tá dentro da consolidação, entendeu? (E11, grifo nosso).</p>	<p>Então assim, consolidar é isso, é você colocar o <i>campus</i> criado numa condição mínima de oferta para atender a demanda daquilo que foi demandado, então minimamente você precisa ter os laboratórios, digo de edificação para laboratório, para sala de aula, para bbt, para registro escolar, restaurante universitário, enfim os prédios necessários para atender o <i>campus</i> (E13, grifo nosso).</p>	<p>Você precisa de espaço físico adequado para os docentes, para os técnicos e para os próprios estudantes, então isso tudo está vinculado à consolidação do <i>campus</i> (E2, grifo nosso).</p> <p>Então para que tivéssemos realmente o <i>campus</i> consolidado isso também significava ter prédios e obras (E15, grifo nosso).</p>
---	---	---

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em relação ao *campus* estudado, os entrevistados entendem que no que diz respeito a este aspecto, já avançou significativamente, ressaltando apenas a ausência dos alojamentos para acrescentar à estrutura predial e contribuir ainda mais para a consolidação do mesmo. Este eixo foi bastante explorado pelo *campus* estudado, de modo que uma de suas principais estratégias foi a de mudança de local, vindo a adquirir terreno próprio e investir de forma prioritária neste sentido, sendo que atualmente conta com uma área construída de aproximadamente 23.718 m². Os enunciados acima vêm ao encontro de uma das premissas do MEC e também com os entendimentos mencionados até aqui no que tange à estruturação física e sua contribuição para consolidação.

Sobre o aspecto “**Infraestrutura (Dotação Orçamentária)**” indicado pelo MEC, os sujeitos da pesquisa também pontuaram:

Figura 8: Categoria Infraestrutura – Dotação Orçamentária

<p>A questão do orçamento é fundamental para consolidar porque todos os outros vêm baseados no orçamento, eu acredito assim (E9, grifo nosso).</p>	<p>A questão orçamentária do nosso <i>campus</i> ela é um pouco <i>sui generis</i> porque a gente não tem orçamento próprio, se você pegar na estrutura da instituição, o outro <i>campus</i> fora de sede que é mais antigo o orçamento dele é próprio, vem a rubrica do MEC direto para ele. O nosso ele depende da Reitoria ou do Conselho para poder nos repassar, o que em algum momento pode ser bom ou ruim, depende da época. Na época das “vacas gordas” a gente consegue até um aporte um pouco maior do que talvez a gente conseguiria negociando individualmente, agora por exemplo que a gente está em época de restrição orçamentária, ter o “<i>campus</i> mãe” com</p>
---	--

Precisamos de um bom orçamento para consolidação (E12, grifo nosso).	um recurso muito maior podendo alocar aqui em casos emergenciais também pode ser interessante (E4, grifo nosso).
--	--

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Assim, o eixo da dotação orçamentária também é tido como fundamental para contribuir no processo de consolidação uma vez que, por meio dos recursos financeiros, boa parte das demais estruturas da universidade podem ser estabelecidas, permitindo sua manutenção, crescimento e emancipação. Em relação ao *campus* estudado foi mencionada a questão da dependência com relação ao orçamento do *campus* sede, sendo que segundo o entrevistado E4, este pode ser um fator favorecedor ao partir do pressuposto de que a sede reúne mais condições para negociar um aporte maior de recursos e consequentemente repassar aos *campi*. Entretanto, ter seu próprio orçamento também seria sinônimo de maior autonomia para as deliberações que precisam ser tomadas no *campus* em relação aos seus investimentos.

O eixo “**Estrutura Burocrática**” não foi mencionado pelo MEC, porém foi citado pelos depoentes, conforme os relatos abaixo:

Figura 9: Categoria Estrutura Burocrática

Em quarto lugar para consolidação eu vejo a questão do administrativo, da estrutura burocrática bem formada. Hoje os dois <i>campi</i> tem seu diretor geral, diretor de ensino, de pesquisa, de extensão e isso é fundamental (E13, grifo nosso).	A universidade para se consolidar ela precisa de princípios, precisa de formalidade, precisa de disciplina, essas três coisas são extremamente importantes: disciplina, formalidade e princípios. Até para assegurar a questão da qualidade, porque se você consegue assegurar esses princípios, essa formalidade, essa seriedade, essa estruturação normativa, você consegue trazer a qualidade. Eu fui mais para o lado humano e burocrático, mais para o lado até meio que um pouco filosófico, porque eu vejo desse jeito, não adianta você ter tudo, mas se dentro do sistema onde você está é um caos, não tem jeito, se você não tiver princípios, regras, se não tiver tudo que eu falei, não adianta derramar caminhões e caminhões de dinheiro dentro daquele <i>campus</i> , porque o <i>campus</i> não vai chegar a lugar nenhum. Não adianta só o bem material (E11, grifo nosso).
--	---

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Isto posto, a estruturação normativa e burocrática dos *campi* foi elencada como uma das premissas que favorecem a consolidação. Esta também foi uma das estratégias priorizadas pelo *campus* estudado. Sua organização a partir de 2010 em termos de seus Conselhos, Institutos e Diretorias, bem como seus respectivos Regimentos e a possibilidade de consulta eleitoral para seus diretores simbolizou um importante marco que lhe conferiu maior autonomia, legitimidade e liberdade para deliberação. Como menciona o depoente E11, este tipo de organização estabelece disciplina, formalidade, princípios e normas que irão delimitar as possibilidades, direitos e deveres de cada setor e do *campus* em si.

Outro eixo mencionado pelos depoentes e não constante nos documentos do MEC versa sobre a “**Estrutura Tecnológica**” como indutora do processo de consolidação, conforme relatos abaixo:

Figura 10: Categoria Estrutura Tecnológica

Então é importante quando você fala consolidar você estabelecer também toda uma infraestrutura de equipamentos, de tecnologia. Para um <i>campus</i> permanecer bom ele precisa de inovação tecnológica também (E12, grifo nosso). E não só a parte pessoal, também a parte de equipamentos, infraestrutura tecnológica, aquilo	Eu me lembro que no início do <i>campus</i> compraram muitos equipamentos de pesquisa, equipamentos de ponta na época, temos até aqui acho que alguns espectrofotômetros, algumas coisas assim que eu sei que são poucas universidades do país que têm (E4, grifo nosso). Olha para mim para consolidação de um <i>campus</i> primeiro ele tem que ter a estrutura mínima que
--	--

<p>que é necessário para se ter um curso com alta qualidade é muito importante e ajuda a consolidar o <i>campus</i>. Acho que o nosso aqui ainda pode investir mais nessa área. Na minha opinião, um dos avanços maiores que a gente tinha que ter que ia auxiliar na consolidação é na parte de equipamentos, de novas tecnologias, estruturação nesse sentido, não só estrutura física de prédio. Alguns cursos aqui já tem essa carência, com certeza (E8, grifo nosso).</p>	<p>possa abrigar cursos que tenham referência local. Então para isso precisamos ter bons equipamentos nos laboratórios de pesquisa, de informática, ou seja, uma estrutura tecnológica que favoreça o ensino, a pesquisa, a inovação, o desenvolvimento de atividades essenciais para o <i>campus</i> (E1, grifo nosso).</p>
--	---

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Conforme expressam os trechos acima, a parte de estruturação tecnológica em termos de infraestrutura de equipamentos, *hardware* e *software* também é substancial para o desenvolvimento do *campus*, principalmente colaborando com o desempenho de atividades e oferecimento de cursos com maior qualidade. Esta também consistiu em uma das principais estratégias do *campus* para sua consolidação, sendo que foram adotadas diversas práticas administrativas e especificamente, uma expressiva evolução foi viabilizada pelo avanço do Setor de Tecnologia de Informação, vindo a apoiar muitos outros setores em suas funções e potencializar suas atividades diárias.

Por fim, os entrevistados mencionaram o eixo “**Ensino, Pesquisa e Extensão**” como fundamental na correlação com o fenômeno da consolidação dos *campi* fora de sede. Os trechos abaixo revelam suas percepções:

Figura 11: Categoria Ensino, Pesquisa e Extensão

<p>Consolidação fora de sede é a partir do momento que o <i>campus</i> consiga atender a comunidade nos três pilares da universidade que é ensino, pesquisa e extensão. Então aplicando aqui no caso do <i>campus</i>, a partir do momento que ele já consegue ter as suas atividades de ensino normais, começa a ter um pouco de extensão levando um pouco das práticas universitárias para a comunidade e também de pesquisa interna, ele já está consolidando. Consolidação mesmo é a partir do ponto que a universidade consegue exercer essas três atividades, eu acho que vai além da construção de prédios, de fixação, de aumento de número de funcionários, acho que é ela conseguir fazer aquilo que ela se propõe (E4, grifo nosso).</p>	<p>Para mim, consolidação de um <i>campus</i> é você ter condições de oferecer um ensino, pesquisa e extensão de qualidade, e hoje atrelado também à inovação. Então o tripé da universidade que é o ensino, a pesquisa e a extensão, ele existe? Para mim consolidação é você poder fazer aquilo que a universidade se propõe com qualidade (E14, grifo nosso).</p>	<p>Eu acho que essa consolidação só vai vir quando a gente atingir realmente uma qualidade no que a gente se propõe a oferecer para o nosso público. Consolidação seria realmente atingir o objetivo que a instituição tem, que é de oferecer uma educação, um ensino de qualidade para o nosso público. Eu acho que a pesquisa e a extensão também. Então você oferece um ensino de qualidade, junto com o ensino vai caminhar e se estender a pesquisa e como um resultado a gente vai ter a extensão que é aplicar o que a gente tem aqui na instituição na comunidade (E9, grifo nosso).</p>
--	--	--

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Assim sendo, conclui-se a partir da análise discursiva dos entrevistados, que a consolidação de *campi* fora de sede passa pelos eixos temáticos propostos pelo MEC e também por aspectos relacionados à estruturação burocrática, tecnológica e ao ensino, pesquisa e extensão de qualidade nessas universidades.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Com relação ao objetivo proposto pelo artigo, relacionado a identificar o conceito de consolidação, com base nos discursos dos entrevistados foram corroborados os eixos propostos pelo MEC e ainda acrescentados outros três, conforme a discussão do texto.

No que diz respeito ao *campus* estudado, nota-se que a consolidação relacionou-se ao primeiro projeto do *campus*, no tocante à sua fase de criação, implantação e estruturação, perante o que havia sido pactuado com o MEC, especialmente no que tange à estrutura de recursos humanos, estrutura curricular e estrutura física. De acordo com os depoentes, a consolidação apresenta-se como um processo dinâmico e por este motivo nunca será completamente acabado, mas poderá o ser em relação a fases e projetos estipulados para o mesmo. No que diz respeito aos aspectos que ainda merecem maior atenção, mencionou-se a ampliação da estrutura predial, visando atender a todo o projeto arquitetônico do *campus* e também o crescimento dos cursos de graduação em paralelo à maior estruturação da pós-graduação no nível de mestrado e doutorado.

Ademais, apreende-se que o processo de estruturação de recursos humanos, estrutura curricular, orçamentária, tecnológica e o ensino, pesquisa e extensão vem se desenvolvendo gradativamente desde a criação do mesmo. A estruturação física teve seu marco a partir de 2008, a estruturação burocrática a partir de 2010, a estruturação de permanência para os estudantes em 2011 e a estruturação das práticas administrativas que fortaleceram a inovação tecnológica, informatização e sistematização de diversos setores em 2014.

Neste sentido, acredita-se que o presente artigo apresente importante potencial de contribuição ao campo da Administração Pública, tanto do ponto de vista de aspectos teóricos como também gerenciais. Conforme discutiu-se, após aproximadamente quinze anos da criação da primeira política pública de expansão universitária, da centena de *campi* criados e da proposta do governo federal não somente de criar, expandir ou interiorizar, mas também de consolidar estes *campi*, não foram localizados trabalhos empíricos sob este enfoque, ou mesmo que concebessem conceitualmente o fenômeno da consolidação. Neste sentido, os resultados aqui elencados configuram-se como um avanço.

Além disso, o artigo apresenta a possibilidade de contribuições gerenciais para outras instituições de ensino e para a área de avaliações de políticas públicas no ensino superior, especialmente no que diz respeito aos *campi* fora de sede.

Pelo fato da pesquisa ter-se restringido apenas às experiências de um *campus*, sugere-se que estudos posteriores possam contemplar e comparar o fenômeno da consolidação entre diversos *campi*, sob novas óticas e considerando novos elementos. A inclusão de outros grupos de atores sociais como discentes, membros do governo federal e uma parcela mais expressiva da comunidade local, também podem trazer maior riqueza de detalhes e possibilitar que sejam elencados novos eixos ao processo de consolidação, contribuindo para que as experiências encontradas atuem como um diálogo oportuno e venham a servir de aporte para que cada vez mais essas instituições de ensino cresçam, desenvolvam e se consolidem no cenário em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Expansão das universidades federais: o sonho se torna realidade!** Período de 2003 a 2006. Brasília, DF, 2006.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração.

Administração: ensino e pesquisa, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MICHELOTTO, R. M.; COELHO, R. H.; ZAINKO, M. A. S. A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 179-198, 2006.
- NASCIMENTO, F. S. **Expansão e interiorização das universidades federais: uma análise do processo de implementação do *Campus* do litoral norte da Universidade Federal da Paraíba**. 2013. 148 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.
- PAULA, A. S. N.; NOVAES, M. A. B. Os mecanismos de acesso à educação superior no governo Lula da Silva. **Impulso**, Piracicaba, v. 25, n.64, p. 7-27, 2015.
- PAULA, M. F. Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco. **Revista Argentina de Educación Superior – RAES**, v. 1, n. 1, p. 152-172, 2009.
- RAMOS, M. G. G.; GARCIA, T. E. M.; NOGUEIRA, M. G. S. A gestão do Reuni na Ufpel: um olhar sobre a qualidade da expansão. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n.2, p. 1-17, 2013.
- SANTOS, F. S.; NASCIMENTO, E. P.; BUARQUE, C. Mudanças necessárias na universidade brasileira: autonomia, forma de governo e internacionalização. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, p. 39-61, 2013.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.