

GESTÃO *MULTICAMPI* E TOMADA DE DECISÃO: DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS NA UNIVERSIDADE PÚBLICA

Eixo temático: 3 – Práticas de avaliação, indicadores, performatividade, novo perfil dos estudantes e dinâmica de tomadas de decisões pelas instituições

Maria Gorete Sacramento de Jesus, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e-mail: gorete.sacramento@gmail.com
Sérgio Henrique Conceição, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e-mail: shconceicao@uneb.br
Lídia Boaventura Pimenta, Universidade do Estado da Bahia (UNEB), e-mail: lpimenta@uneb.br

Introdução

O presente estudo, vinculado à linha de pesquisa Educação, Gestão e Desenvolvimento Local e Sustentável do Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), integra as atividades dos grupos Políticas Públicas e Gestão da Educação (EDUCATIO), Grupo de Pesquisa Educação, Federalismo e Controle Social (GEFeCS) e Observatório de Avaliação Educacional e *Accountability*. O estudo insere-se no Eixo 3 do evento ao problematizar os desafios da gestão e da tomada de decisão no âmbito da universidade *multicampi*.

O objetivo geral busca promover reflexões acerca da gestão na tomada de decisão em uma universidade pública *multicampi*, diante dos desafios do cenário contemporâneo. Como objetivos específicos, pretende-se evidenciar os desafios da gestão universitária no contexto *multicampi* e apresentar as contribuições teóricas sobre os processos de tomada de decisão no âmbito organizacional.

Nesse sentido, alicerçado em uma perspectiva qualitativa, o estudo orienta-se pelo seguinte problema de pesquisa: como a gestão em uma universidade pública *multicampi* procede a tomada de decisão diante dos desafios do cenário contemporâneo?

Assim, o propósito do estudo é evidenciar o processo de gestão na instituição universitária para enfrentamento das transformações contemporâneas, o qual exige



conhecimento das diretrizes estabelecidas, das necessidades institucionais e habilidades de planejar ações articuladas, a fim de tomar decisões coletivas e eficazes.

Desenvolvimento

Metodologia

A pesquisa ancora-se em uma abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, com foco na análise de produções científicas relacionadas à gestão universitária *multicampi* e aos processos de tomada de decisão. A pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório, possibilita maior aproximação com o problema investigado e contribui para o aprofundamento teórico do estudo (Medeiros, 2019).

O percurso metodológico envolveu seleção de obras e estudos pertinentes ao tema, realização de leituras exploratórias e analíticas. A análise do material ocorreu de forma interpretativa, buscando relacionar os referenciais teóricos aos objetivos propostos pela pesquisa (Creswell, 2014).

Referencial teórico

No âmbito universitário, é necessário conduzir as atividades com eficiência, qualidade, engajamento e conhecimento profissional, aliados a uma estrutura organizacional dinâmica, guiada por planejamento, controle dos processos decisórios, definição de objetivos e metas, além da observância quanto a divisão de responsabilidades e dos conflitos por poder e influência (Pimenta, 2016).

Pimenta (2016) salienta que, as universidades, diante de um cenário globalizado, tecnológico e diversificado, sofrem impacto em sua estrutura e gestão organizacionais. Independentemente de serem públicas ou privadas, convivem com pressões e contingências sociais e políticas que exigem mudanças, inovações, foco nas atividades finalísticas (acadêmicas) e instrumentos para subsidiar a gestão e adaptação aos contextos apresentados.



Assim como outras organizações, a universidade enfrenta os desafios atuais, as diretrizes estabelecidas, a necessidade de implementar tecnologias, inovar e disponibilizar-se à sociedade. A autora afirma que a universidade é um ambiente complexo, onde o conhecimento é "fator determinante nas relações" que se estabelecem entre os distintos envolvidos, e tem o papel de difundir e incorporar novos conhecimentos e técnicas compatíveis com o nível de desenvolvimento tecnológico e exigências contemporâneas (Pimenta, 2016).

Diante de uma estrutura organizacional complexa, Fialho (2005) explica que as universidades *multicampi* exigem um modelo de gestão adaptativo, que equilibre flexibilidade local com unidade de propósito acadêmico-administrativo. Essa gestão deve ser colegiada e descentralizada, de modo a promover a harmonia entre processos decisórios, dimensão espaço-temporal e funcionalidade acadêmica.

A estrutura *multicampi* intensifica a interdependência funcional e a natureza estratificada da tomada de decisão. Embora expanda o acesso à educação superior, exige adaptação às particularidades territoriais e reestruturação da gestão, impactando a organicidade institucional – ou seja, a capacidade de funcionamento integrado do sistema. Assim, se por um lado amplia o acesso, por outro a distribuição geográfica das unidades aumenta a complexidade da gestão, afeta a comunicação, coordenação de políticas acadêmicas, alocação de recursos e construção de uma identidade coesa, uma vez que cada campus tende a desenvolver culturas e práticas próprias (Fialho, 2005).

No que tange à tomada de decisão, Chiavenato (2021) destaca que as organizações funcionam como sistemas de escolhas prévias à ação, as quais englobam um espectro de alternativas que variam em graus de racionalidade. As decisões podem ser categorizadas como programadas (estruturadas) ou não programadas (adaptativas), constituindo uma atividade que transcende hierarquias.

Na visão do referido autor, a tomada de decisão surge como um fenômeno vinculado à percepção individual em relação ao ambiente organizacional, sujeitos envolvidos e situações específicas. Constitui-se como um processo cognitivo que culmina

na seleção de um plano de ação dentre várias possibilidades, que demanda avaliação de variáveis ambientais, análises do cenário, contexto e fatores contingenciais.

Conceitualmente, a decisão consiste numa análise comparativa e seleção estratégica entre cursos de ação alternativos, compreendendo os elementos: tomador de decisão, objetivos a serem alcançados, preferências individuais ou organizacionais, estratégia escolhida, contexto e resultados (Chiavenato, 2021). Desse modo, o processo decisório é diversificado e influenciado tanto por características do decisor – como cognição, valores e experiência – quanto pela natureza da situação enfrentada, bem como pelos objetivos institucionais dispostos no Estatuto.

Robbins e Judge (2014) acrescentam que a tomada de decisão ocorre como reação a um problema, ou seja, existe uma discrepância entre o estado atual das coisas e um estado desejado, o que obriga a considerar cursos de ação alternativos. A percepção individual desempenha papel central nesse processo, pois por meio dela é possível identificar a existência de problemas e a necessidade de decisões; entretanto, essa subjetividade pode introduzir vieses cognitivos, tornando imperativo que os gestores desenvolvam autoconsciência e rigor analítico.

Angeloni (2003) afirma que não existe um modelo ideal para a tomada de decisão, sendo relevante analisar os elementos intervenientes que influenciam esse processo. A autora investiga a relação entre dado, informação, conhecimento, comunicação e tecnologia. Dados representam a base do processo decisório; informações são dados contextualizados e com propósito; conhecimento vincula-se aos modelos mentais do indivíduo, à forma como ele processa, interpreta e aplica a informação. Assim, o principal desafio dos gestores é transformar dados em informações e estas em conhecimento, minimizando interferências subjetivas.

Resultados e discussão

Com base no estudo realizado, verifica-se que a gestão na universidade *multicampi* enfrenta desafios diversos, precisa buscar equilíbrio nas tomadas de decisões



para que a universidade cumpra seu papel e, ao mesmo tempo, atenda às exigências externas e necessidades de uma sociedade em constante transformação.

A literatura evidencia que a complexidade da estrutura *multicampi* exige modelos de gestão adaptativos e colegiados, capazes de conciliar a autonomia local com a unidade institucional. Além disso, os processos decisórios em são influenciados por múltiplos fatores: racionalidade limitada, vieses cognitivos, restrições de prazos e recursos, bem como a necessidade de integrar dados, informações e conhecimentos oriundos de diferentes *campi*.

Observa-se, ainda, que a relevância da dimensão ética e criativa da tomada de decisão, não podem ser negligenciadas nas práticas gerenciais universitárias, de modo a garantir que as decisões sejam eficazes, éticas e adaptadas às complexidades dos contextos organizacionais contemporâneos (Robbins; Judge, 2014).

Diante disso, é fundamental identificar esses elementos e adotar estratégias que otimizem a tomada de decisão. Faz-se necessária a conscientização dos gestores quanto à sua própria influência, reconhecimento da interdependência entre setores e profissionais, valorização da dimensão colegiada e comunicação eficaz, trabalho colaborativo e identificação dos pontos fortes e frágeis da instituição, fatores estes determinantes para identificar os desafios e tomar decisões em um modelo *multicampi*, preservando a identidade institucional e as peculiaridades das regiões onde estão instalados os *campi*.

Considerações finais

A pesquisa realizada evidencia que a gestão das universidades *multicampi* enfrenta desafios complexos, especialmente no que se refere à promoção da integração entre os *campi* sem desconsiderar suas necessidades e especificidades locais. Além disso, essas instituições precisam responder às constantes transformações do cenário educacional, atender às exigências de diretrizes nacionais e globais e assegurar a qualidade de suas ações e de seu funcionamento.



Nesse cenário, as decisões institucionais são construídas em meio a desafios cotidianos, como divergências entre os *campi*, restrições de recursos e demandas emergentes, que exige dos gestores flexibilidade, diálogo e capacidade de inovação.

Com efeito, os referenciais teóricos analisados apontam que a eficácia decisória depende do desenvolvimento de competências gestoras que articulem análise de dados, comunicação transparente, participação colegiada e sensibilidade ética. Para estudos futuros, sugere-se a investigação empírica dos processos decisórios em universidades estruturadas sob o sistema *multicampi*, de modo a refletir sobre as proposições teóricas e a realidade institucional.

Referências Bibliográficas

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes da tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução de Sandra Mallmann da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2014.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília, DF: Autores Associados; Plano Editora, 2005.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenhas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PIMENTA, Lídia Boaventura. Universidade: características dos instrumentos da gestão. In: FIALHO, Nadia Hage (org.). **Universidades estaduais e financiamento da educação superior da Bahia**. Salvador: EDUNEB, 2016, p. 13-46.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.