



## PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES: O CASO DA UFSC

**Roberta de Souza Matos**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[robertasmats@gmail.com](mailto:robertasmats@gmail.com)

**Gabriela Beck**

Universidade Federal de Santa Catarina  
[g.beck@hotmail.com](mailto:g.beck@hotmail.com)

### RESUMO

A gestão das Universidades tem sido tema de muitas discussões acadêmicas, destacando-se a maneira como essas instituições decidem academicamente e administrativamente. Com o propósito de contribuir com tais discussões, esta pesquisa teve como objetivo analisar como ocorre o processo decisório na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Este trabalho discutiu a estrutura e o funcionamento da UFSC, os sistemas decisórios e o modelo de tomada de decisão adotado pela UFSC. Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso qualitativo, predominantemente descritivo e interpretativo. Para coleta dos dados foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e documental. Com esse percurso metodológico foi possível atender os objetivos da pesquisa. Os resultados encontrados permitiram identificar como ocorre a tomada de decisão nos órgãos da UFSC e os modelos de decisão que predominam na tomada de decisão na UFSC. São modelos Burocrático e Colegiado. Assim, constatou-se que a tomada de decisão numa universidade torna-se complexa, principalmente em razão de sua amplitude. Tais especificidades tem como desafio o conflito constante entre as atribuições acadêmicas e as administrativas. A tomada de decisão tem se mostrado cada vez mais complexa, são exigidas cada vez mais esforços dos servidores docentes e técnico-administrativos e da instituição. Observou-se ainda, que os processos no âmbito da UFSC são bastante burocráticos, fazendo com que eles se tornem mais complicados e morosos do que o ideal para a academia.

**Palavras-Chave:** Gestão Universitária. Processo Decisório. Modelos de Tomada de Decisão nas Universidades.

## **1. INTRODUÇÃO**

As universidades são organizações complexas, elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias. São desta forma, influenciadas constantemente pela crescente democratização da sociedade, bem como pelo aumento substancial da problemática social e tecnológica, que acompanha e caracteriza a vida humana na sociedade (COLOSSI, 1999).

Essas instituições apesar de públicas possuem autonomia universitária, e precisam lidar com suas decisões, Gontijo& Maia (2004) dizem que a tomada de decisão é fundamental para as organizações, visto que acontece a todo o momento e em qualquer nível hierárquico, podendo ter repercussões em toda a organização ou parte dela.

Mas o processo de tomada de decisão nas instituições universitárias não é algo padronizado, voltado para só um tipo de tomada de decisão, pois adota um modelo misto com elementos característicos burocráticos, colegiado e político (ROSA, 2004).

Pois como exposto por Baldrige (1971), as universidades são possuidoras de objetivos ambíguos e difusos, tecnologia deficitária, clientes com necessidades personalizadas e diversificadas, profissionalismo nas áreas acadêmicas e também altamente influenciáveis pelo ambiente em que estão inseridas.

A universidade Federal de Santa Catarina, objeto desse estudo, toma suas decisões com base em documentos institucionais, sobretudo o Estatuto e o Regimento Geral, analisados neste artigo. Diante disso, definiu-se como pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo decisório na Universidade Federal de Santa Catarina? Dessa forma objetivo geral deste artigo é “Analisar como ocorre o processo decisório na UFSC”. Assim, para alcançar o objetivo geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: a) Conhecer a estrutura e o funcionamento da UFSC; b) Identificar como ocorre a tomada de decisão nos órgãos da UFSC; e Identificar os modelos de decisão presentes no processo decisório da UFSC.

O presente estudo possui relevância acadêmica, pois objetiva analisar o processo decisório dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo em vista que instituições universitárias precisam lidar cada vez mais com as consequências de suas decisões. Portanto esse artigo tem o intuito de contribuir para o tema “processo decisório” e impulsionar novas pesquisas relacionadas a este assunto, a fim de contribuir para o processo de tomada de decisão nessa e em outras universidades do país.

Este artigo é composto pela introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, resultados e considerações finais.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão Universitária**

As universidades são instituições públicas que atendem a sociedade fornecendo conhecimento. Para abordar o assunto, será feito a conceituação de Universidades Federais, e em seguida será feito um levantamento sobre os desafios que essa instituição enfrenta em sua gestão.

#### **2.2.1 Universidades Federais**

Segundo Durham e Sampaio (1995), a primeira universidade oficial do Brasil foi fundada em 19202, a Universidade do Rio de Janeiro, que se formou a partir de uma agregação dos três institutos superiores de formação profissional, a Faculdade de Direito, a de

Medicina e a Escola Politécnica do Rio de Janeiro, não importando, todavia, em qualquer modificação essencial na estrutura e nos métodos do ensino superior do País.

De acordo com Pessoa (2000), o rompimento do modelo de universidade como aglomeração de escolas profissionais iniciou-se com a reforma no ensino, de iniciativa do Governo Provisório. A parte central da reforma, traçada no decreto nº 19.851, de 11 de abril de 1931 foi o estatuto das universidades brasileiras.

Nesse estatuto foi adotado como regra de organização do ensino superior da República o sistema universitário, e se decretou para que se criasse qualquer universidade no País, a incorporação de, pelo menos, três institutos de ensino superior, entre os mesmos incluídos os de Direito, de Medicina e de Engenharia ou, ao invés de um deles, a Faculdade de Educação, Ciências e Letras (AZEVEDO, 1964).

Atualmente, segundo Pessoa (2000), os debates sobre universidade continuam a adotar o discurso de que há necessidade de se repensar em um modelo de universidade, e mais uma vez, colocam em questão as bases do atual sistema universitário, que tem sua origem na reforma de 1968. Essa reforma para Sampaio e Laniato (2009) teve a modernização das universidades públicas brasileiras como objeto central, e desde então, retorna de maneira constante entre as questões relativas à reforma do Estado e o debate sobre a reforma do sistema universitário brasileiro.

Para a reforma do atual sistema, há além da burocracia normal das instituições públicas, outro impasse, bem mais pernicioso nas universidades, que é a presença de alguns gestores excessivamente burocratas, cuja gestão resume-se, exclusivamente, a exigir o cumprimento, a qualquer custo, das normas e regras estabelecidas e, em outras situações, a criar novas normas e procedimentos, contribuindo assim para atravancar mais e mais os processos. Em muitas ocasiões, comportamentos dessa natureza têm inibido atividades criadoras, essenciais à prosperidade de toda e qualquer organização (PESSOA, 2000).

Na visão de Trigueiro (1999) a principal ameaça à universidade não é externa, mas em seu próprio interior: as práticas obsoletas, a dificuldade em adequar-se a um novo contexto de relações sociais em um mundo economicamente complexo, o que caracteriza um conservadorismo persistente.

Por fim, Pessoa (2000) argumenta que não defende que as normas e regulamentos sejam abolidos, porém que sejam interpretados e aplicados de forma racional e produtiva. Dessa forma, observa-se que a gestão universitária enfrenta desafios futuros, que serão mais bem aprofundados a seguir.

## 2.2.2 Desafios da Gestão Universitária

Vieira e Vieira (2004) explicam que o Conselho Federal de Educação elaborou após anos de discussão, um conjunto de recomendações a mudanças estruturais e organizacionais, que deram origem a Lei 5540. Foi uma tentativa de atualizar estruturas antigas que operacionalizavam uma organização multifuncional complexa e burocrática nas áreas administrativa e acadêmica.

Segundo Santos (2003), as pressões tendem a ser cada vez mais fortes, as lógicas externas, cada vez mais contraditórias, o curto prazo, cada vez mais tirânico. Com isto, a universidade será uma instituição cada vez mais instável e os seus membros cada vez mais forçados a desviar energias das tarefas intelectuais e sociais da universidade para as tarefas organizativas e institucionais.

Entretanto poucos órgãos públicos, e com grande atraso se atualizaram, introduzindo de fato as novas tecnologias da informação, da gestão do conhecimento e das estratégias mais adequadas aos objetivos institucionais. “Entre as instituições públicas brasileiras as mais recalcitrantes, as mais impermeáveis e as mais retardatárias às mudanças são de longe as universidades federais” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 184).

Sampaio e Laniato (2009) explicam que há os problemas do corporativismo e de um individualismo exacerbado. Pode-se afirmar que, em última instância, esses fatores diminuem o potencial inovador e criativo dessas agências que, paradoxalmente, são parte do nervo central de transformação do mundo social por meio da educação, do conhecimento e da ciência.

Segundo Vieira e Vieira (2004) outro desafio que repercute no complexo organismo das universidades federais, pelo grande número de atores envolvidos, é a da grande diferença de qualificação de desempenho dos recursos humanos. O sistema passa a gerar energias distintas dentro de um contexto do qual a sociedade, mantenedora do caráter público e gratuito, exige qualidade de desempenho.

“Dependendo da maior ou menor participação qualitativa dos atores nos diversos setores de ação, o resultado final do desempenho poderá apresentar grandes variações entre as instituições federais de ensino superior” (VIEIRA; VIEIRA, 2004, p. 184).

As universidades são instituições com autonomia e por isso seus dirigentes tomam decisões a todo o momento, dessa forma, conceitua-se a seguir o processo decisório.

## 2.2 Processo Decisório

### 2.2.1 Decisões

As decisões em ambientes organizacionais podem abranger a coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões. O tomador de decisões quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

A decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir. Simon (1963) aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão: o tomador de decisão – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação; os objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; as preferências – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; a estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos que venha a dispor a situação – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha; o resultado – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Exposto isso, veremos a seguir como o processo decisório é realizado dentro das universidades, organizações públicas e altamente complexas.

### 2.2.2 Modelos de Tomadas de Decisões nas Universidades

O modelo burocrático tem origem nos estudos de Weber (1969 e 1979) o qual complementa o paradigma de Simon relativo ao processo decisório, ao descrever o contexto organizacional dentro do qual as decisões são racionais em uma sociedade desenvolvida (SORGETZ 2016). Características do modelo weberiano como: a coordenação alcançada por meio da divisão de trabalho; as atividades padronizadas; utilização de critérios impessoais; hierarquia administrativa visível; e uso de regras e regulamentos formais, são passíveis de ser encontrado na Universidade (STROUP, 1966).

Muitos autores não distinguem o modelo burocrático do racional, pois segundo eles, os dois se apoiam no princípio da eficiência. Mas o modelo burocrático weberiano e a teoria da racionalidade econômica têm origens diversas: e o modelo burocrático é considerado eficaz quando aplicado à rotina, a situações repetitivas e relativamente não-importantes, o modelo racional se ajusta melhor aos problemas complexos, não-repetitivos e novos para a organização (LEITÃO, 1993).

O Modelo Político tem a finalidade de explicar o funcionamento das organizações universitárias. O modelo supõe que as Universidades são organizações complexas que podem ser estudadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesse e conflitos similares aos que existem em outras situações políticas. Observa-se que os objetivos organizacionais são superados pelos objetivos pessoais, pois se sobressai quem tem o poder, suas preferências se sobressaem, este modelo tem na política o mecanismo de apoio à decisão. (SORGETZ, 2016).

O modelo colegiado advoga que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto, nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem (Baldrige, 1982).

O modelo anárquico é o mais singular dos cinco modelos partindo da premissa que ele se aplica a situações onde não se encontram as condições para uso de outros modelos (LEITÃO 1993). É um tipo de decisão em que as preferências são inconsistentes e mal definidas, a tecnologia é imprecisa e a participação é fluida. As ações não são motivadas por escolhas consistentes ou qualquer forma de planejamento (COHEN, MARCH E OLSEN, 1972).

Sinteticamente percebe-se que o modelo Burocrático de Weber se baseia na noção de burocracia hierarquizada. Já o modelo Político de Baldrige tem como imagem básica o conceito de sistema político ao passo em que o modelo Colegiado de Millet traz o conceito de comunidade profissional. Por fim, o modelo Anárquico de Cohen, March e Olsen trata o processo decisório como um sistema ambíguo.

Diversos fatores influenciam a tomada de decisão. Leitão (1993) cita os fatores que influenciam a tomada de decisão nos respectivos modelos.

Quadro 1 – Modelos e fatores característicos

<b>MODELOS</b>	<b>FATORES INFLUENCIADORES</b>
Burocrático	Conhecimento da legislação e normas; Personalidade; Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Competência profissional; Motivação; Valores pessoais; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Administração centralizada; Cultura organizacional; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Mecanismos de punição e recompensa.
Político	Capacidade de articulação; Posição na hierarquia; Experiência acumulada; Grupos de interesse; Importância do indivíduo; Acesso à informação; Prestígio; Interesse próprio; Cultura organizacional; Motivação; Valores pessoais; Personalidade.
Colegiado	Acesso à informação; Conhecimento do assunto; Habilidade verbal; Capacidade de argumentação; Cultura organizacional; Motivação; Grau de satisfação com a instituição; Interesse

	coletivo; Valores pessoais; Relacionamento afetivo; Personalidade; Sensibilidade; Decisões consensuais.
Anárquico	Caráter temporário nas funções de Direção; Regras e procedimentos decisórios formalizados; Capacidade de propor soluções para problemas contingenciais; Interesse próprio; Relacionamento afetivo; Motivação; Cultura organizacional; Personalidade; Valores pessoais; Vaidade pessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com estudos de Sorgetz (2016).

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como qualitativa, pois segundo Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa.

Em relação aos fins esta pesquisa é classificada como descritiva. Tal pesquisa exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. (TRIVIÑOS, 1987). Esta pesquisa em questão busca analisar como ocorre o processo decisório na UFSC, através do estudo e conhecimento da estrutura e funcionamento desta universidade e da identificação da tomada de decisão nos órgãos universitários.

Em relação aos meios esta pesquisa é bibliográfica e documental, pois utiliza documentos institucionais e artigos científicos relacionados ao tema para a pesquisa. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Para Fonseca (2002) a pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, composto basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas.

Por fim em relação aos meios a referida pesquisa é classificada como estudo de caso, pois visa analisar um processo presente na Universidade Federal de Santa Catarina, uma instituição universitária. Fonseca (2002) explica que um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto

quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

De acordo com Almeida (2011) a coleta de dados, qualquer que seja o meio, deve ser o mais imparcial possível, evitando assim, a influência do pesquisador nas respostas, por aprovação ou reprovação.

Neste estudo a coleta de dados por meio da pesquisa documental contemplou as análises dos seguintes documentos: o Estatuto e o Regimento da UFSC.

#### **4. RESULTADOS**

##### **4.1 Caracterização da UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. O primeiro reitor foi o professor João David Ferreira Lima, escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25/10/1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas que inicialmente a compuseram, junto com uma nova faculdade. Assim como outras universidades patrocinadas pela União, a Universidade de Santa Catarina ganhou a denominação de universidade federal pela Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965. (PDI, 2010-2014)

O Estado de Santa Catarina acompanhava o país e passava por boa fase de crescimento econômico, consolidando setores industriais como o da cerâmica no sul do estado, o de papel, papelão e pasta mecânica, principalmente no Vale do Itajaí e no planalto lageano, e o de metal-mecânica no norte do estado. (PDI, 2010-2014)

O ambiente econômico era, portanto, bastante propício a demandas de expansão do ensino superior. O projeto inicial, em Santa Catarina, era o de uma universidade estadual, o que foi realizado cinco anos após a criação da UFSC, por meio da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC), hoje denominada Universidade do Estado de Santa Catarina. A história das duas universidades pioneiras do estado esteve, portanto, interligada desde o início. Nesse conjunto, a UFSC tem sido a única universidade federal no estado. (PDI, 2010-2014)

Presentemente, a UFSC tem um total de onze centros: Centro de Ciências Agrárias (CCA), Centro de Ciências Biológicas (CCB), Centro de Ciências da Educação (CED), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (CFM), Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Centro de Desportos (CDS), Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFH), Centro Sócio-Econômico (CSE) e Centro Tecnológico (CTC) (PDI, 2010-2014).

No ensino básico, o Colégio de Aplicação da UFSC e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados, respectivamente, em 1961 e 1980, atendem à educação básica: educação infantil, ensino fundamental e médio. Além do ensino, constituem-se como campo de estágio supervisionado e de pesquisa para alunos e professores da UFSC e de outras instituições públicas e realizam pesquisa e extensão, consolidando-se como espaços de formação, produção e socialização de conhecimentos (PDI, 2010-2014).

Na modalidade de ensino presencial, a participação da UFSC no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), em 2008, permitiu de forma significativa a oferta de novos cursos e vagas. Com base nos recursos desse programa, a UFSC também criou e instalou, em 2009, os novos campi de Araranguá, Curitiba e Joinville (PDI, 2010-2014).

## 4.2 A estrutura e o funcionamento da UFSC

### 4.2.1 Estrutura da UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina se organiza com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e as especificidades geográficas de seus Campi e que assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos (UFSC, 2016).

A UFSC é estruturada em Departamentos, coordenados por Unidades. Para os efeitos da Lei e Estatuto, as Unidades Universitárias serão os Centros, sendo essa denominação privativa dos referidos órgãos. O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, envolvidos em cada curso ou projeto, se desenvolverão sob a responsabilidade dos Departamentos de um mesmo ou de diferentes Centros, responsáveis pelos respectivos campos de estudos. A criação de novos Campi, Centros ou Departamentos dependerá sempre da amplitude do campo de conhecimentos abrangidos e dos recursos materiais e humanos que devam efetivamente ser utilizados em seu funcionamento (UFSC, 2016).

As Unidades Universitárias agruparão o ensino e a pesquisa básica, congregando áreas fundamentais de conhecimento humano. A Universidade manterá, junto à Unidade Universitária vinculada à área da educação, um Colégio de Aplicação e um Núcleo de Desenvolvimento Infantil, abrangendo níveis de ensino que permitam experimentações, inovações pedagógicas e estágios para os cursos da área educacional (UFSC, 2004).

Os Departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor fração dos Centros, para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal. Os Departamentos desenvolverão atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas áreas específicas. Para que possa ser implantado, o Departamento deverá ter: I – no mínimo quinze docentes; II – disponibilidade de instalações e equipamentos (UFSC, 2016).

Para melhor desempenho de suas atividades, a Universidade disporá, além das Unidades Universitárias em qualquer um de seus Campi, de Órgãos Suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante (UFSC, 2016).

Nos Órgãos Suplementares não haverá lotação de pessoal docente. Para fins de ensino, pesquisa e extensão, os Órgãos Suplementares estarão a serviço da Universidade, na forma discriminada pelo Regimento da Reitoria, o qual disciplinará também a sua forma de administração. Os Órgãos Suplementares estarão diretamente subordinados ao Reitor (UFSC, 2004). O Reitor poderá atribuir ao Vice-Reitor, aos Pró-Reitores, Secretários e Diretores de Campus Fora de Sede a subordinação dos Órgãos Suplementares. (UFSC, 2016)

### 4.2.2 Funcionamento da UFSC

Os Órgãos Colegiados da Universidade funcionarão com a presença da maioria de seus membros. As reuniões dos Órgãos Deliberativos serão convocadas por escrito ou por meio eletrônico pelo seu Presidente, por iniciativa própria ou atendendo ao pedido de, pelo menos, 1/3 (um terço) de seus membros, com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas, mencionando-se o assunto que deve ser tratado, salvo se for considerado secreto, a juízo do Presidente. (UFSC, 2016)

Em caso de urgência, o prazo de convocação poderá ser reduzido, e a indicação de pauta poderá ser omitida, quando ocorrerem motivos excepcionais a serem justificados no início da reunião. O comparecimento às reuniões dos Órgãos Deliberativos é obrigatório e preferencial em relação a qualquer outra atividade administrativa, de ensino, pesquisa ou extensão na Universidade. Perderá o mandato aquele que, sem causa justificada, faltar a mais de três



reuniões consecutivas ou a seis alternadas do Colegiado, ou tiver sofrido penalidade por infração incompatível com a dignidade da vida universitária (UFSC, 2016).

Na falta ou impedimento do Presidente ou de seu substituto legal, a Presidência será exercida: I – no Conselho Universitário, pelo Pró-Reitor mais antigo no magistério da Universidade ou, em igualdade de condições, pelo mais idoso; II – nos demais Órgãos Colegiados, pelo membro mais antigo no magistério da Universidade, observado o disposto no inciso I, no caso de igualdade de condições. Sempre que esteja presente à reunião de qualquer Colegiado da Universidade, o Reitor assumirá a presidência dos trabalhos (UFSC, 2016).

As reuniões compreenderão uma parte de expediente, destinada à discussão e aprovação da ata e a comunicações, e outra, à ordem do dia, na qual serão considerados os assuntos da pauta. Mediante consulta ao plenário, por iniciativa própria ou a requerimento, poderá o Presidente inverter a ordem dos trabalhos ou suspender a parte de comunicações, bem como dar preferência ou atribuir urgência a determinados assuntos, dentre os constantes da pauta (UFSC, 2016).

O regime de urgência impedirá a concessão de vista, a não ser exame do processo no recinto do plenário e no decorrer da própria reunião. Para cada assunto constante da pauta, haverá uma fase de discussão e outra de votação, procedendo-se, em ambas, de acordo com a praxe seguida na condução dos trabalhos dos Órgãos Deliberativos (UFSC, 2016).

As decisões dos Órgãos Deliberativos serão tomadas pelo voto da maioria dos membros presentes, ressalvadas as disposições em contrário. A votação será simbólica, nominal ou secreta, adotando-se a primeira forma sempre que uma das duas outras não seja requerida nem esteja expressamente prevista. Além do voto comum, terão os Presidentes dos Órgãos Deliberativos, nos casos de empate, o voto de qualidade. Nenhum membro de Órgão Deliberativo poderá votar nas deliberações que, diretamente, digam respeito a seus interesses particulares, de seu cônjuge, descendentes, ascendentes ou colaterais, estes até o 3º grau. Ressalvados os impedimentos legais, nenhum membro dos Órgãos Deliberativos poderá recusar-se a votar (UFSC, 2016).

#### 4.3 A tomada de decisão nos órgãos da UFSC

Por tratar-se de uma instituição pública, a UFSC, apesar de possuir autonomia universitária em vários aspectos, precisa tomar suas decisões com base em documentos institucionais. Nesse item, apresentam-se as competências dos órgãos da referida universidade, de acordo com o estatuto e regimento geral desta instituição. Sabe-se que os tipos de decisões, variam de acordo com a gestão, até mesmo em instituições públicas, sobretudo em universidades, mas iremos tomar por base e norteamento esses documentos analisados para ilustrar a tomada de decisão nos órgãos da UFSC.

O Conselho Universitário é o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição. Também compete ao Conselho Universitário: exercer como órgão deliberativo, consultivo, normativo, a jurisdição superior da Universidade em matéria de ensino, pesquisa, extensão e administração; julgar, em grau de recurso, os processos originários das Câmaras de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa e de Extensão, quando arguida a infringência à Lei; reformar o Estatuto por três quintos do total de seus membros, submetendo-o à aprovação pelo Órgão competente do Ministério da Educação; aprovar o Regimento Geral da Universidade e reformá-lo; elaborar e aprovar o seu próprio Regimento; aprovar o Regimento dos demais órgãos da Administração Superior; aprovar as normas e diretrizes sobre o regime

de trabalho do pessoal docente; apreciar os planos plurianuais de atividades universitárias, apresentados pelo Reitor; normatizar, nos termos da legislação vigente, o processo eleitoral referente à escolha do Reitor e Vice-Reitor da UFSC; apreciar os vetos do Reitor às decisões do próprio Conselho; emitir parecer sobre a prestação anual de contas do Reitor; apurar a responsabilidade do Reitor quando, por omissão ou tolerância, permitir ou favorecer o não cumprimento de legislação; decidir sobre a criação, desdobramento, incorporação, fusão e extinção de Campus Fora de Sede, de Unidades Universitárias e sobre a agregação de estabelecimentos de ensino superior isolados, bem como sobre a criação, transformação de regime jurídico ou extinção dos Órgãos Suplementares, na forma da legislação deliberar, em grau de recurso, sobre decisões administrativas do Reitor ou de outros órgãos ou autoridades universitárias, desde que tomadas por delegação deste; propor ao Governo Federal, quando apurada a responsabilidade de que trata o inciso XII do presente artigo, em parecer fundamentado e aprovado por três quintos dos seus membros, a destituição do Reitor ou do Vice-Reitor; decidir, após inquérito administrativo, sobre a intervenção em qualquer Campus Fora de Sede Unidade ou Subunidade, por motivo de infringência da legislação vigente; aprovar o Calendário Escolar; apreciar o relatório anual de atividades, apresentado pelo Reitor; deliberar sobre a concessão de dignidades universitárias; deliberar sobre outras matérias que lhe sejam atribuídas no Estatuto e no Regimento Geral, bem como sobre questões que neles ou em quaisquer outros regimentos sejam omissas, submetendo a decisão, quando necessário, à homologação do Conselho Nacional de Educação (UFSC, 2016).

A Câmara de Graduação é um órgão deliberativo e consultivo em matéria de Ensino de Graduação e compete a esse órgão aprovar os Currículos dos Cursos de Graduação; propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas ao Ensino de Graduação; aprovar a criação ou supressão de Cursos de Graduação; atuar como instância recursal na área de graduação, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades; elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara; aprovar as normas referentes ao Processo Seletivo; estabelecer as políticas de avaliação dos Cursos de Graduação; propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente; manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação; eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade (UFSC, 2016).

A Câmara de Pós-Graduação é órgão deliberativo e consultivo em matéria de pós-graduação e compete a este órgão propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à pós-graduação; aprovar a criação, suspensão e supressão de Cursos de Pós-Graduação stricto sensu, observada a legislação vigente; atuar como instância recursal na área de pós-graduação, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades; elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara; propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente; estabelecer as políticas de avaliação dos Cursos de Pós-Graduação; manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação; eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade (UFSC, 2016).

A Câmara de Pesquisa é um órgão deliberativo e consultivo em matéria de pesquisa e Compete a este órgão propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à pesquisa; atuar como instância recursal na área de pesquisa, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades; elaborar e aprovar normas de funcionamento para a Câmara; propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente; estabelecer as políticas de avaliação das atividades

de pesquisa; manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação; eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade aprovar regimentos de pesquisa dos Departamentos; propor e homologar programas e editais de pesquisa (UFSC, 2016).

A Câmara de Extensão é um órgão deliberativo e consultivo em matéria de extensão e compete a este órgão propor ao Conselho Universitário políticas e normas relativas à extensão; atuar como instância recursal na área de extensão, quando for arguida ilegalidade no julgamento, em processos originários dos Conselhos das Unidades; elaborar e aprovar as normas de funcionamento para a Câmara; propor ao Conselho Universitário normas e diretrizes sobre o regime de trabalho do pessoal docente; estabelecer as políticas de avaliação das atividades de extensão; manifestar-se sobre assuntos, propostas ou planos afetos à sua área de atuação; eleger os representantes da Câmara junto ao Conselho Universitário, ficando vedada a indicação de mais de um representante por Unidade (UFSC, 2016).

O Conselho de Curadores é um órgão deliberativo e consultivo em matéria de fiscalização econômica e financeira da Universidade. São atribuições do Conselho de Curadores: aprovar as normas de seu funcionamento; acompanhar e fiscalizar a execução orçamentária; aprovar a prestação de contas anual da Universidade; aprovar e fiscalizar acordos, termos de cooperação, convênios e contratos; aprovar e fiscalizar a incorporação de receitas extraordinárias não previstas no orçamento; fixar, por proposta do Reitor, as tabelas de valores e outros emolumentos devidos à Universidade; aprovar a proposta orçamentária e o orçamento analítico da Universidade, acompanhado do respectivo plano de atividade universitária, antes de sua remessa aos órgãos competentes; aprovar a realização de investimento visando à valorização patrimonial e à obtenção de rendas aplicáveis à realização dos objetivos da Universidade; aprovar a alienação e a transferência de bens da Universidade; deliberar sobre o veto do Reitor às suas decisões; emitir parecer sobre qualquer assunto relativo a patrimônio e finanças mediante consulta do Reitor (UFSC, 2016).

O Conselho de Curadores contará com uma equipe técnica, com caráter permanente, composta por servidores especializados designados pelo Gabinete da Reitoria, a qual assessorará o Conselho em todos os atos e assuntos de sua competência. Sempre que solicitada pelo presidente do Conselho e/ou pelos seus membros, a equipe técnica emitirá nota técnica sobre matéria que a ela for conferida. O Conselho de Curadores, de acordo com sua demanda interna, poderá solicitar ao Gabinete da Reitoria a designação de servidores para compor assessoria técnica de caráter temporário (UFSC, 2016).

A Reitoria, assim como a Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias, é um órgão executivo central e será exercida pelo Reitor, eleito nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução (UFSC, 2016).

São atribuições do Reitor: representar a Universidade em júízo ou fora dele, administrá-la, superintender, coordenar e fiscalizar todas as suas atividades; convocar e presidir o Conselho Universitário, cabendo-lhe nas reuniões, também, o voto de qualidade; promover o planejamento das atividades da Universidade, bem como a elaboração da proposta orçamentária, para exame e aprovação pelos órgãos competentes; conferir graus e assinar diplomas relativos aos Cursos de Graduação e Pós-Graduação; administrar as finanças da Universidade, de conformidade com o orçamento; praticar atos pertinentes ao provimento, afastamento temporário e vacância dos cargos do pessoal da Universidade; firmar acordos e convênios entre a Universidade e entidades ou instituições públicas ou privadas nacionais, estrangeiras ou internacionais, depois de aprovados pelos órgãos competentes; exercer o poder disciplinar na jurisdição da Universidade; dar posse aos Diretores dos Campi Fora de

Sede e aos Diretores das Unidades; propor ao Conselho Universitário a criação, a modificação do regime jurídico ou a extinção de Órgãos Suplementares; submeter ao Conselho de Curadores a prestação de contas anual da Universidade; vetar deliberações dos Conselhos Universitário, de Curadores e das Câmaras; delegar competência como instrumento de descentralização administrativa; baixar resoluções e portarias decorrentes das decisões dos Conselhos Universitário e de Curadores; apresentar ao Conselho Universitário, no início de cada ano, relatório das atividades da Universidade relativas ao ano anterior; conceder o título de Livre-Docente aos candidatos devidamente habilitados; decidir, em casos de urgência, sobre matéria de competência de quaisquer órgãos da Universidade, ad referendum do Conselho Universitário; intervir nos Departamentos, ad referendum do Conselho Universitário, nomeando Chefe pro tempore, sempre que motivos de interesse da Universidade justificarem tal procedimento. I – convocar, por sua iniciativa ou por solicitação do Conselho Universitário ou das Câmaras, reuniões de duas ou mais Câmaras, para tratar de assuntos relevantes de ensino, pesquisa e extensão; exercer outras atribuições inerentes à sua competência geral. O Reitor exercerá o cargo em regime de dedicação exclusiva (UFSC, 2016).

A Vice-Reitoria será exercida pelo Vice-Reitor, eleito nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução. O Vice-Reitor, além das atribuições estatutárias e regimentais, será o substituto do Reitor nas suas faltas e impedimentos. O Vice-Reitor terá atribuições permanentes no âmbito da Administração Superior da Universidade, definidas pelo Reitor, bem como atribuições delegadas. O Vice-Reitor exercerá o cargo em regime de dedicação exclusiva (UFSC, 2016).

Para auxiliar o Reitor no exercício de suas tarefas executivas, poderão ser criadas Pró-Reitorias e Secretarias, observadas as áreas de atuação afetas às atividades-fim e as atividades-meio (UFSC, 2016).

A nomeação dos Pró-Reitores e dos Secretários competirá ao Reitor. As Pró-Reitorias e as Secretarias vinculadas às atividades-fim da Universidade terão os seus titulares escolhidos dentre os integrantes da carreira do magistério superior, facultando-se, no caso das Pró-Reitorias afetas às atividades-meio, a escolha de seus titulares dentre os servidores que integram o corpo técnico-administrativo (UFSC, 2016).

Nas faltas e impedimentos simultâneos do Reitor e do Vice-Reitor, a Reitoria será exercida por um dos Pró-Reitores ou Secretários, para tal fim especialmente designado. O Reitor delegará aos Pró-Reitores e aos Secretários atribuições concernentes às respectivas áreas de atuação, cabendo a estes, ainda, aquelas definidas no Estatuto, no Regimento Geral e nos Regimentos dos Órgãos de Administração Superior da Universidade (UFSC, 2016).

O Conselho da Unidade é o órgão máximo deliberativo e consultivo da administração das Unidades Universitárias. Das decisões do Conselho da Unidade caberá recurso às Câmaras respectivas, na forma estabelecida pelo Regimento Geral. Compete ao Conselho da Unidade: opinar sobre a destituição de Chefe ou Subchefe de Departamento. O Departamento, como menor fração de Unidade Universitária, será organizado na forma prevista no art. 10 do Estatuto. Ao Departamento compete elaborar os seus planos de trabalho, atribuindo encargos de ensino, pesquisa e extensão aos docentes nele lotados e praticar todos os atos que lhe são inerentes. O conjunto de disciplinas afins, que não reúna o número de docentes necessários à formação de um Departamento, deverá ser distribuído, respeitado o critério de afinidade, entre os já existentes. A representação estudantil no Departamento será determinada pelo Regimento da Unidade. Os Regimentos das Unidades Universitárias disporão sobre a competência e normas de funcionamento dos Departamentos (UFSC, 2016).

A Diretoria de Campus Fora de Sede será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades do Campus Fora de Sede. Em cada Campus Fora de Sede haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos. O Diretor e o Vice-Diretor de Campus Fora de Sede serão, respectivamente, o Diretor e Vice-Diretor de uma de suas Unidades Universitárias, exercendo as duas funções cumulativamente (UFSC, 2016).

Da Diretoria Administrativa dos Campi Fora de Sede A Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede será exercida por um Diretor, a quem compete gerenciar as atividades do setor administrativo do Campus. A Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede será exercida por um servidor técnico-administrativo em educação. A Diretoria da Unidade será exercida por um Diretor que, como órgão executivo, dirige, coordena, fiscaliza e superintende as atividades da Unidade. Parágrafo único. Em cada Unidade, haverá um Vice-Diretor que substituirá o Diretor nas suas faltas e impedimentos e ao qual serão delegadas atribuições administrativas de caráter permanente. O Diretor e o Vice-Diretor serão eleitos, nos termos da legislação vigente, para um mandato de quatro anos, permitida uma recondução. Em caso de vacância do cargo de Diretor ou Vice-Diretor, serão organizadas novas eleições no prazo máximo de sessenta dias após a abertura da vaga, e os mandatos dos dirigentes que vierem a ser nomeados será de quatro anos. O Diretor e o Vice-Diretor exercerão suas funções, obrigatoriamente, em regime de dedicação exclusiva, podendo ambos eximir-se do exercício do magistério, sem prejuízo de quaisquer direitos e vantagens (UFSC, 2016).

Como descrito anteriormente, os órgãos da UFSC, possuem papéis importantes para o funcionamento da universidade, mesmo que tenham que seguir as normas dos documentos institucionais, como o estatuto e o regimento geral, utilizados neste estudo, os membros de tais órgãos, precisam tomar decisões a todo o momento fundamentadas em suas devidas competências (UFSC, 2016).

#### 4.4 O modelo de decisão adotado no processo decisório da UFSC

Conforme já foi visto na fundamentação teórica o modelo de decisão Burocrático se baseia na noção de burocracia hierarquizada. Já o modelo Político tem como imagem básica o conceito de sistema político ao passo em que o modelo Colegiado traz o conceito de comunidade profissional. Por fim, o modelo Anárquico trata o processo decisório como um sistema ambíguo.

Com a pesquisa teórica e o levantamento de dados efetuado, constata-se que a tomada de decisão na UFSC não é pautada por um único modelo.

Observando-se os fatores influenciadores na tomada de decisão nos diversos modelos definidos por Leitão (1993), infere-se que os modelos de decisão que possuem mais características na tomada de decisão na UFSC são os modelos Burocrático e Colegiado.

#### **Modelo Burocrático**

De acordo com Leitão (1993 p 174) “fatores burocráticos se associam, embora em pequena escala, para reforçar a cultura através da regulação. Naquilo que a regulação significa a continuidade de formas de relações estabelecidas e anteparo a mudanças”. Dessa forma o autor conclui que “não há qualquer evidência de que Paris, Oxford e outras Universidades medievais tenham sido originalmente organizações burocráticas, porém há sintomas da presença marcante do comportamento burocrático nas universidades modernas” (LEITÃO, 1993).

De acordo com Leitão (1987), professor é levado a uma chefia de departamento ou a uma sub-reitoria por prazo limitado, sem preparo algum e isso leva a implicações organizacionais e individuais com prováveis influências sobre a forma como se decide, “do ângulo do comportamento individual isto pode ser interpretado pela fragilidade hierárquica das chefias na organização, que certamente repercute sobre sua motivação e atitude, característica não-comum às organizações convencionais”. (LEITÃO, 1987, p.57).

**Fatores que influenciam a tomada de decisão no Modelo Burocrático:**

Competência profissional - nas decisões administrativas tomadas pelos gestores;  
Cultura organizacional – nas decisões administrativas e acadêmicas;  
Conhecimento da legislação e normas e Regras e procedimentos decisórios formalizados - nas decisões administrativas tomadas pelos gestores

**Modelo Colegiado**

Para Baldrige (1982), o modelo colegiado toma por base que as decisões sejam tomadas por consenso entre pares, que a autoridade seja pela competência profissional e propõe uma educação mais humana, em que o professor se encontra mais próximo do estudante, visto nesse modelo, como um participante do processo de aprendizagem.

Millet (1980) defende a idéia da participação da comunidade acadêmica, especialmente dos docentes, na direção dos trabalhos da universidade.

Os fatores que influenciam a tomada de decisão são: Habilidade verbal; Conhecimento do assunto; Capacidade de argumentação; Cultura organizacional

**Fatores que influenciam a tomada de decisão no Modelo Colegiado:**

Habilidade verbal – nas decisões acadêmicas – Cun, Conselhos das Unidades, Colegiados dos Departamentos e Colegiados de Cursos.

Conhecimento do assunto - nas decisões administrativas e acadêmicas;

Capacidade de argumentação - nas decisões acadêmicas – Cun, Conselhos das Unidades, Colegiados dos Departamentos e Colegiados de Cursos.

Cultura organizacional – nas decisões administrativas e acadêmicas.

Na UFSC os tomadores de decisões são influenciados pelos fatores tanto interno como externos a Universidade. Os desafios impostos levam os administradores a buscar informações que espelhem fielmente a real situação das organizações, para que o processo decisório seja efetuado de forma eficaz, para alcançar os resultados pretendidos.

**5 CONCLUSÃO**

O presente trabalho teve como objetivo geral “Analisar como ocorre o processo decisório na UFSC” e como objetivos específicos: a) Conhecer a estrutura e o funcionamento da UFSC; b) Identificar como ocorre a tomada de decisão nos órgãos da UFSC; e Identificar os modelos de decisão presentes no processo decisório da UFSC.

Conforme demonstrado no capítulo quatro, foram cumpridos os objetivos propostos no artigo.

Além da caracterização da UFSC, foi demonstrado de forma completa a estrutura e o funcionamento da UFSC. Foi demonstrado também como ocorre a tomada de decisão nos órgãos da UFSC.

A partir da fundamentação teórica discutida e da pesquisa de campo realizada foi possível identificar que os modelos de decisão que possuem mais características na tomada de decisão na UFSC são os modelos Burocrático e Colegiado.

Assim, constatou-se que a tomada de decisão numa universidade torna-se complexa, principalmente em razão de sua amplitude.

Tais especificidades tem como desafio o conflito constante entre as atribuições acadêmicas e as administrativas.

A tomada de decisão tem se mostrado cada vez mais complexa, são exigidas cada vez mais esforços dos servidores docentes e técnico-administrativos e da instituição.

Observou-se ainda, que os processos no âmbito da UFSC são bastante burocráticos, fazendo com que eles se tornem mais complicados e morosos do que o ideal para a academia. É necessário, portanto melhorá-los através da análise crítica das práticas institucionais e da adoção das ações necessárias, em todos os níveis. Deve-se buscar conhecer o fluxo de seus processos e estimular a obtenção das competências necessárias à execução dos procedimentos considerados mais críticos para a gestão da UFSC.

Considerando a relevância da temática sugere-se o aprofundamento dos estudos de processo decisório na UFSC com entrevistas com os gestores acadêmicos e administrativos da instituição.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 1ª ed. São Paulo. Atlas, 2011.

AZEVEDO, Fernando. **A Cultura Brasileira**. 4ª Ed. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1964.

BALDRIDGE, J. V. *Estrutturación de políticas y liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema, 1982.

BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo e Sociedade: para uma teoria geral da política**. 9ª ed. São Paulo: paz e terra, 2001.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. & OLSEN, J. P. *A garbage can model of organizational choice*. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp.1-25, 1972.

DURHAM, Eunice Ribeiro e SAMPAIO, Helena. **O Ensino Privado no Brasil**. Série: Documentos de Trabalho. São Paulo: USP/NUPES, março, 1995.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **A Universidade Brasileira: os impasses da transformação**. Ciência e Cultura, dezembro, 1986.

Estrutura UFSC. Disponível em <<http://estrutura.ufsc.br/>> Acessado em: 18/07/ 2018.

Estatuto UFSC. Disponível < <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>> Acessado em 19/07/2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LEITÃO, S.P. A decisão na academia I. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, 27(1), jan. mar. 1993.

LEITÃO, P. C. C. **Informação, concorrência e processo decisório em instituições de ensino superior: um estudo sob o enfoque do sensemaking organizacional.** Doutorado em Ciência da Informação. Belo Horizonte: Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** 4ª ed. São Paulo: editora atlas, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública: teoria e questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**Plano de Desenvolvimento Institucional.** Universidade Federal de Santa Catarina, 2010-1014.

Regimento UFSC. Disponível em< <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-geral-da-ufsc/>> Acessado em: 19/07/2018.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais brasileiras.** Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Tese de Doutorado, 2002.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice: o social e o Político na pós-modernidade.** 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SAMPAIO, Rosely Moraes e LANIADO, RuthyNadia. **Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro. FGV, 1983.

STROUP, H. M. *Bureaucracy in higher education.* Nova York: Free Press, 1966.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo.** Brasília: UnB, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Euripedes Falcão e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança.** RAC, 2004.

WEBER, M. *Sociologia.* São Paulo: Ática, 1979.