



PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

SOCIAL PARTICIPATION IN THE MANAGEMENT OF FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION - THE CASE OF FEDERAL UNIVERSITY OF VIÇOSA

Marcílio Rodrigues Martins^a; Robson Bonifácio Ferreira^b; Fernanda Filgueiras Sauerbronn^a

^a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) - Rio de Janeiro, RJ, Brasil – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis

^b Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Viçosa, MG, Brasil – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PGP

Resumo

O Ministério da Educação (MEC) instituiu a obrigatoriedade de elaboração do documento de gestão administrativa das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas, denominado Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI visa identificar a IES quanto à missão a que se propõe, sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e, ou pretende desenvolver; é um compromisso da Universidade com o seu corpo social, com a comunidade científica e tecnológica, Ministério da Educação e com a sociedade em geral. O objetivo desse trabalho é descrever o processo de construção do PDI em uma Instituição Federal de Ensino Superior e verificar a presença da gestão social através da participação da comunidade universitária e municipal em sua elaboração. Trata-se de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Viçosa. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, buscando de forma descritiva, demonstrar como foi a construção do PDI. Verificou-se a preocupação da instituição com a gestão democrática e participativa através da abertura a discussões na elaboração do PDI. Constatou-se algumas evidências da participação da comunidade universitária na construção do PDI. Não foi constatada a participação dos membros do município nesse processo.

Palavras-chave: Plano; Gestão Social; Participação

Abstract

The Ministry of Education (MEC) established the compulsory drafting of the administrative management of Higher Education Institutions (HEIs) both public and private, called Institutional Development Plan (IDP). The IDP aims to identify the IES with respect to the mission to which it proposes, to his work philosophy, pedagogical guidelines for their actions, their organizational structure and academic activities developed or intended to be. This is a commitment by the University with its social body, the scientific and technological community, the Ministry of Education and society in general. The main objective of this paper is to describe the IDP building process in a Federal Institution of Higher Education and verify the presence of social management through university and municipal communities participation in its preparation. It is a case study conducted at the Federal University of Viçosa. A qualitative research was built, seeking descriptively demonstrate how the IDP was constructed. Could be verified that the institution is concerned about democratic and participatory management by opening discussions in the preparation of IDP. Some evidence of the participation of the university community was found in IDP construction. No participation of council members were observed in this process though.

Keywords: Plan; Social Management; Participation

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido marcadas por constantes mudanças no campo político no Brasil, destacando-se nesse

cenário o processo de democratização do Estado e de uma nova relação com a sociedade. Um marco importante nesse processo é a promulgação da Constituição de 88, a qual instituiu espaços de participação e intervenção popular nas políticas sociais, exercida pela população e viabilizada por meio da participação de organizações representativas



nos conselhos deliberativos, dentre outras formas (Bulla *et Leal*, 2006). A partir de então, a participação social vem se tornando um dos princípios organizativos nos processos de formulação de políticas públicas e de deliberação democrática em escala local (Milani, 2008).

Não podendo ser diferente, a educação brasileira também sofreu grandes mudanças nas últimas décadas, principalmente nas ações promovidas pelo Ministério da Educação – MEC, buscando melhor desempenho das instituições federais de ensino superior, implantando assim a exigência do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI é um documento de gestão administrativa e acadêmica instituído pelo Ministério da Educação – MEC – para as Instituições de Ensino Superior – IES – públicas e privadas. O PDI visa identificar a IES no que diz respeito à missão a que se propõe à sua filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e, ou pretende desenvolver. A partir de sua elaboração, constitui-se em um compromisso da Universidade com o seu corpo social, com a comunidade científica e tecnológica, com o Ministério da Educação e com a sociedade em geral.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é orientado pelo Decreto 3.860/01/MEC, Resolução CP/CNE nº 10/2002, Portaria MEC nº 7/2004 e Decreto 5.773/2006.

Alguns pontos das citadas legislações buscam garantir e estimular a participação da sociedade na gestão das Instituições Federais de Ensino Superior, englobando assim todos os seus segmentos na discussão dos rumos das instituições bem como o envolvimento das comunidades locais onde as instituições estão inseridas, ou seja, o município como seus gestores e a população local.

Tal regulação vem ao encontro da difusão da democracia, em que a participação é tida como um processo de intervenção ou interferência em um processo decisório. Porém, sua efetivação só se dará com a modificação e ampliação das relações de poder entre o Estado e a sociedade – através do fortalecimento institucional do município em relação às outras esferas da administração pública e da ampliação das possibilidades de intervenção dos diversos atores locais sobre a ação estatal – (Saraiva *et Gonçalves*, 2008, p. 395), assegurando ao cidadão, seja na forma individual ou de forma organizada, a plena condição de exercício da cidadania.

Neste contexto, o exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social, podendo englobar a educação e a assistência comunitária, a promoção da cultura, do esporte e do lazer, e a participação no

desenvolvimento nacional, regional ou setorial. (Fundação Nacional da Qualidade, 2007, p. 05). Assim, este trabalho buscou descrever o processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa e verificar a presença da gestão social através da participação da comunidade universitária e municipal em sua elaboração. O foco principal se deu na identificação da participação popular através da composição das comissões e da existência de abertura à comunidade às discussões e seu direito de proposição.

Espera-se que este artigo contribua para a compreensão do processo de construção e implantação do PDI, bem como despertar futuras discussões sobre seus impactos no processo de gestão das Instituições Federais de Ensino.

Este artigo está dividido em cinco sessões, incluindo esta introdução, seguida de referencial teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelos de Gestão na Administração Pública Brasileira

A compreensão da gestão pública brasileira é caracterizada por um cenário marcado por práticas e inúmeras reformas administrativas que configuram um panorama de mudanças e misturas de modelos implementados ao longo do tempo. Assim como expõe Oliveira (2007), o Estado e a administração pública no Brasil apresentam uma trajetória histórica marcada por mudanças parciais, graduais e, por vezes, até tumultuada.

Identificam-se práticas de gestão próprias da administração pública patrimonialista que se caracterizam pelo clientelismo, nepotismo, paternalismo e corrupção, nesse contexto pode-se diagnosticar que o patrimonialismo, segundo Oliveira (2009, p. 55), é marcado pelo poder pessoal e arbitrário do soberano e de seus representantes, tomando forma de uma gestão autoritária e centralizadora, na qual inexistente qualquer processo democrático. As decisões giram em torno das necessidades e interesses do gestor e a sociedade civil é impedida de participar sob qualquer forma do processo decisório. Consequentemente, o controle social também inexistente nesse modelo.

A rigidez do patrimonialismo é considerada como o principal motivo de surgimento da burocracia, modelo de gestão amplamente discutido no âmbito da administração pública em diversos países. Suas maiores teorias estão alicerçadas nos estudos de Max Weber, seu principal mentor teórico. O modelo burocrático pressupõe o exercício da autoridade racional-legal em substituição ao poder



patrimonialista, e apresenta como principais características a impessoalidade, a formalidade e o profissionalismo. A autoridade racional-legal seria regida no contexto das organizações por meio de regras, estatutos, regulamentos, documentação, obediência hierárquica e outros (Medeiros, 2004). Um dos aspectos centrais do modelo burocrático destacado por Secchi (2009, p.362) refere-se à separação entre planejamento e execução. Este autor destaca ainda características como a preocupação com a eficiência organizacional, a busca da equidade, a padronização de produtos e serviços oferecidos e a desconfiança geral com relação à natureza humana.

O Modelo burocrático é uma evolução em relação ao modelo Patrimonialista, entretanto, as práticas patrimonialistas não foram totalmente eliminadas por este modelo, surgindo questionamentos em relação a sua eficiência e rigidez. Tal situação fez surgir no Brasil, atrelado ao movimento internacional de reforma do Estado, a reforma do aparelho do estado, com o objetivo de "transformar a administração pública brasileira de burocrática em gerencial" (Bresser Pereira, 2006a, p.22).

Considerada por Bresser Pereira (2006b) como uma ação necessária para a gestão do Estado capitalista contemporâneo, a nova administração pública previa, entre outros, a transferência de técnicas administrativas criadas no âmbito do setor privado para o setor público. A gestão pública gerencial, evidenciada por Bresser Pereira (2006a), está associada às características de descentralização, delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, redução dos níveis hierárquicos e orientação para o cidadão e para obtenção de resultados. Entretanto, esse modelo também não esteve livre de questionamentos quanto a sua eficiência. Chama atenção Paes de Paula (2005) que a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e a democracia permanecem um desafio, apesar das mudanças positivas verificadas na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional.

Assim, esperava-se no Brasil, que a gestão de Luis Inácio Lula da Silva na presidência da República, após sua eleição em 2002, como uma nova perspectiva de gestão, em que a participação social fosse efetivamente colocada em prática. Uma das poucas contribuições, embora ainda em construção, é a proposta societal de Paes de Paula (2005). A autora mostra com propriedade que esse tipo de gestão surge sob forte influência dos movimentos sociais brasileiros como alternativa para a construção de um modelo mais democrático de gestão pública, ao buscar formas de organização do Estado que incluam a participação social (Paes de Paula, 2005). Nesse contexto, torna-se fundamental a reestruturação do formato e dinâmica institucional a fim de viabilizar maior participação da sociedade na gestão pública.

Paes de Paula (2005) destaca ineficiências tanto da administração gerencial quanto da proposta societal. O modelo gerencial relaciona com a dimensão sociopolítica predominantemente no nível do discurso voltando-se, principalmente, para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, a perspectiva societal tem como foco a dimensão sociopolítica, entretanto não tem propostas totalmente prontas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (Paes de Paula, 2005). Entretanto, a própria autora ressalta os avanços realizados pela administração societal no controle da dimensão institucional administrativa, por meio da elaboração de arranjos institucionais e de gestão, tendendo a gestão societal a se inserir "na perspectiva de uma gestão social que tenta substituir a gestão tecnoburocrática por um gerenciamento mais participativo, no qual o processo decisório inclui os diferentes sujeitos sociais" (Paes de Paula, 2005, p.177). A proposta societal representa uma busca da gestão pública brasileira pela adoção de práticas democráticas deliberativas.

Neste contexto, vale ressaltar a proposta de natureza societal apresentada com relevância a partir da promulgação da Constituição de 1988, que legalmente promoveu um rompimento com a centralização das decisões e dos recursos no nível federal, à medida que conferiu maior autonomia a cada um dos entes constitutivos da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e, ao mesmo tempo, definiu formas de atuação articulada entre estes. Desse modo, o setor público foi totalmente redefinido, transferindo novas funções para as instâncias municipais e estaduais. A nova Constituição também garantiu uma maior participação popular, uma vez que, além de alguns instrumentos de democracia semidireta, como o plebiscito, também foram asseguradas outras possibilidades de participação da população nas decisões de governo em algumas áreas de políticas sociais, sobretudo saúde, educação e assistência social.

2.2 A gestão da Pluralidade como uma alternativa de gestão social

Ao pensar a administração pública brasileira, bem como sua evolução e seus modelos, é crucial abordar a temática da gestão social no debate atual. Como ressaltado acima, a sociedade e o Estado vivem um momento de transição dentro dos moldes de administração pública e de suas formas de gestão.

Neste contexto, as Instituições Federais de Ensino, em seu processo de planejamento e desenvolvimento, devem buscar a inserção cada vez mais ativa da sociedade civil organizada na elaboração das políticas públicas. Pressupõe-se que isso obriga as instâncias governamentais a repensarem a relação Estado-Sociedade. Mesmo perante todas as críticas



sobre participação, é inegável que a sociedade brasileira tem conseguido grandes feitos e conquistas com relação à participação na vida pública.

O termo gestão social expressa a ideia de uma gestão para o social, denotando uma nova noção de gestão que tem como primazia o social e não o econômico; no entanto, apesar de se autoexplicar pela sua finalidade, faz-se necessário pensar a gestão social como meio, ou seja, como processo (França Filho, 2008).

Segundo França Filho (2008), para definir gestão social, é preciso, antes, identificar a gestão que não seja gestão social, o que se dará pela natureza intrínseca de cada gestão. Assim, surge a contraposição entre gestão social e gestão estratégica, que ocorre, entre outros motivos, pelo tipo de racionalidade que motiva as ações em cada uma delas.

Na gestão estratégica, a lógica que orienta a ação é a da racionalidade instrumental que, como ressalta Barreto (1993, p.37), “acabou sendo utilizada como instrumento de poder nas organizações modernas”, a gestão social apresenta uma lógica de ação orientada pela racionalidade substantiva que, ainda segundo Barreto (1993, p.37), ‘designa uma ação social derivada da capacidade reflexiva e crítica do indivíduo’.

A gestão social é discutida por França Filho (2008) sob dois aspectos: o primeiro refere-se à gestão das demandas e necessidades sociais que o termo sugere e que não se dá somente pela via do Estado, podendo ocorrer, também, pela via da sociedade, por meio das suas mais diversas formas e mecanismos de autorregulação, especialmente o fenômeno associativo; a segunda consideração diz respeito à sua forma de gestão organizacional, que a distingue tanto da gestão estratégica quanto da gestão pública.

A gestão estratégica, como já foi dito, atua no espaço do mercado e caracteriza-se pela primazia do econômico sobre o social. A gestão pública que atua no espaço público estatal diferencia-se da gestão estratégica em seus objetivos, mas aproxima-se dela quanto à predominância da racionalidade instrumental.

Assim, a gestão social diferencia-se tanto da gestão privada quanto da gestão pública: primeiro, por atuar em um espaço próprio da sociedade civil e, segundo, por perseguir outros valores que não só o econômico (o econômico passa a ser um meio e não um fim), invertendo a lógica da relação entre o econômico e o social.

O conceito de gestão social apresenta-se, também, intimamente relacionado ao de cidadania deliberativa concebido por Habermas (Tenório, 1998), que propõe uma cidadania assentada no significado de racionalidade comunicativa e participativa. “A cidadania deliberativa advoga que a legitimidade das decisões políticas deve emergir de processos deliberativos, orientados pelos princípios

da inclusão, do pluralismo, da igualdade participativa, da autonomia e do bem comum” (OLIVEIRA, 2009, p.5).

Segundo Barreto (1993, p.40), a razão comunicativa de Habermas é “uma razão de consenso entre os indivíduos, a qual fornecerá um padrão de ação social obtido através da linguagem e da comunicação entre os próprios indivíduos”.

É com base na definição de cidadania deliberativa e na compreensão de quatro pares de palavras-categoria invertidas: sociedade-estado e trabalho-capital, gestão social e gestão estratégica que Tenório (2008, p.40) define gestão social como: (...) o processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que pode ocorrer em qualquer tipo de sistema social-público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social, qualificando o substantivo gestão, é entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação.

Para França Filho (2008, p.34), “é importante reconhecer que a gestão social refere-se a algo que se elabora num espaço público, seja ele estatal ou societário, ou mesmo, na confluência entre eles, representada na articulação entre Estado e sociedade”.

No mesmo sentido, *Boullosa et Schommer* (2008, p.4) definem a gestão social como um modelo “originário de contexto sociais e organizacionais que não o do mercado ou do Estado, mas sim de uma esfera de ação pública não estatal, no espaço de organização da sociedade civil e de suas interações com o Estado e o mercado”. O espaço em que atua a gestão social constitui-se, assim, em uma das principais características que a difere de outros tipos de gestão, pois como afirma Oliveira (2009, p.5), o exercício da cidadania deliberativa “requer existência de espaços sociais para a comunicação de conteúdos e para o reconhecimento de opiniões”.

A suposição de um espaço privilegiado de ações onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação remete ainda ao conceito de esfera pública de Habermas, que segundo Tenório (2008, p.41), “pressupõe igualdade de direitos individuais (sociais, políticos e civis) e discussão, sem violência ou qualquer outro tipo de coação, de problemas por meio da autoridade negociada entre os participantes do debate”.

Oliveira *et al.* (2010) promovem um debate atual resgatando a teoria habermasiana sobre esfera pública e o conceito de gestão social no contexto brasileiro. Os autores relembram a importância da prática desse tipo de gestão nas últimas décadas no Brasil e mostram que, apesar das fragilidades conceituais e críticas, a gestão social pode ser um promissor caminho para a administração pública brasileira.



Em consonância com grandes pesquisadores brasileiros que expõem, com consistência, as necessidades de um amadurecimento do conceito de gestão social (Fischer, 2006; França Filho, 2008; Pinho, 2010), pode-se afirmar que a gestão social apresenta-se como um conceito em pleno debate e construção teórica, metodológica e empírica. Por atuar em um espaço plural que comporta diferentes olhares e uma diversidade de ações e interlocuções entre diversos atores, a gestão social, configura-se, em um espaço público não estatal, como a gestão da pluralidade.

Entendendo essa abordagem plural como uma construção teórica que busca sedimentação e contribua para a estruturação de espaços públicos, que caracterizem uma esfera pública habermasiana, pode-se afirmar que a gestão social é uma possibilidade para esses espaços, mesmo que não restrita a eles, e mesmo que novas terminologias venham a surgir dentro desse processo evolutivo, é crucial relembrar que a grande contribuição está em suas características, que são convergentes com as práticas esperadas nos espaços públicos.

Como menciona Oliveira *et al.* (2010), iniciativas como os conselhos gestores de políticas públicas, fóruns temáticos, orçamentos participativos, práticas voltadas aos princípios da economia solidária, dentre outros, são exemplos de que cada vez mais a sociedade civil e o Estado (re)criam espaços públicos contemporâneos visando a um modelo de gestão pública que privilegie a participação.

3. METODOLOGIA

O estudo em questão consiste em uma pesquisa qualitativa, uma vez que procura entender a realidade constituída de fenômenos socialmente construídos, cujas transformações sócio-históricas assumem aspectos que não podem ser apenas capturados pelos números da estratégia quantitativa. “[...] A mudança das coisas não pode ser indefinidamente quantitativa: transformando-se, em determinado momento sofrem mudança qualitativa. A quantidade transforma-se em qualitativa” (Lakatos, 1992, p. 99).

Quanto aos meios de investigação, trata-se de um estudo de caso (Yin, 2001) desenvolvido na Universidade Federal de Viçosa; a escolha da instituição se deu por acessibilidade, considerando a proximidade do autor com a instituição e facilidade de acesso aos documentos. Entretanto, os resultados e análises podem trazer contribuições para as demais Instituições Federais de Ensino Superior, considerando que todas elas estão sujeitas às regras estabelecidas na modelagem do MEC.

Essa pesquisa é, quanto aos fins, descritiva, a qual consiste em conhecer situações, costumes e atitudes, por meio da descrição detalhada da atividade, objetos, processos

e pessoas. “A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (Vergara, 2005, p. 47).

Assim, o fenômeno pesquisado neste estudo é no sentido de responder à pergunta de pesquisa, que procurou descrever o processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa e verificar a presença da gestão social através da participação da comunidade universitária e municipal em sua elaboração. Para isso, as técnicas utilizadas para analisar os tipos de dados, tanto textuais quanto verbais, foram de análise de conteúdo (Bardin, 2004). A análise de conteúdo “consiste em um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte” (Godoy, 1995, p. 23).

Entende-se que a análise de conteúdo é usada quando se quer ir além dos significados, da leitura simples do real, o que permitiu discutir os resultados advindos da análise dos assuntos expostos no decorrer deste procedimento metodológico.

Utilizou-se também da análise documental que “não é apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surge num determinado contexto e fornece informações sobre este. Esta busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (LUDKE *et al.* ANDRÉ, 1998, p.39).

Como fonte para coleta de dados primários, foram realizadas consultas através de correio eletrônico com dois membros da comissão que coordenou o processo de construção do PDI da UFV e que são servidores da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV. Dessa forma, foi possível extrair um número de informações importantes para a análise.

Foram utilizadas fontes de dados secundários através da análise de documentos e registros, dentre os quais estão os processos administrativos, portarias, resoluções, legislação pertinente, materiais publicados no site da instituição, vídeos institucionais, relatórios de gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Instituição utilizada para este estudo de caso é a Universidade Federal de Viçosa (UFV), localizada na Zona da Mata Mineira, totalizou em dezembro de 2012, 1199 docentes entre efetivos e substitutos, nos níveis médio e superior; 2313 técnico-administrativos; e 18954 alunos de graduação, pós-graduação e nível médio, nos 67 cursos de graduação, 23 programas de mestrados e doutorados, e no ensino médio e técnico, localizados nos *campi* de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba.



Em sua estrutura organizacional macro, além dos órgãos de *staff* da Reitoria, conta com sete Pró-Reitorias (Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Assuntos Comunitários, Administração, Planejamento e Orçamento e Gestão de Pessoas) e quatro Centros de Ciências (Centro de Ciências Agrárias-CCA, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde-CCB, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas-CCE e Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes-CCH) aos quais estão vinculados os 34 departamentos acadêmicos.

Academicamente, os cursos de graduação estão vinculados aos Centros de Ciências e as disciplinas são de responsabilidade do departamento, que pode abrigar disciplinas de mais de um curso. Com isto, os departamentos podem oferecer as disciplinas a vários cursos da instituição, e não apenas para os cursos do Centro de Ciências a que pertença, além do que, são responsáveis pela oferta de programas de pós-graduação, desenvolvem atividades de pesquisa e extensão, e ainda podem ter pessoal docente no desempenho de função administrativa.

O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, já definido anteriormente, é um documento de gestão administrativa e acadêmica instituído pelo Ministério da Educação – MEC para as Instituições de Ensino Superior – IES públicas e privadas. Visa identificar as IES em relação à missão, à filosofia de trabalho, às diretrizes pedagógicas, à estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolvem e, ou, pretendem desenvolver. Este instrumento foi

construído para o período de 2012 a 2017 na UFV.

A UFV, desde meados da década de 90, adota instrumentos de gestão que integram o Planejamento Institucional, como o Plano de Gestão e o Plano de Desenvolvimento Físico e Ambiental – PDFA.

Os trabalhos relacionados à elaboração do PDI tiveram início com a Comissão instituída pela Portaria nº 0364/2005/RTR, de 14 de junho de 2005, e posteriormente pela Comissão composta pela Portaria nº 0361/2010/RTR, de 29 de março de 2010 e atualizada pela Portaria 0815/2010/RTR, de 7 de julho de 2010.

A comissão foi composta por membros dos segmentos docente e técnico-administrativo, não sendo incluídos aqui, nenhum discente de graduação ou pós-graduação.

Às atividades da Comissão de elaboração do PDI, buscou-se conjugar as etapas adotadas para elaboração do Plano de Gestão, caracterizando, assim, o esforço da UFV em institucionalizar o planejamento, sob a forma compartilhada e representativa da prática adotada por seus órgãos administrativos e acadêmicos.

Assim, o PDI foi elaborado de forma a associar seus Eixos Temáticos – Perfil Institucional; Gestão Institucional; Organização Acadêmica; Infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários; e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional – aos Objetivos Institucionais da UFV.

Tabela 1. Cronograma de atividades de elaboração do PDI

Período	Ação
1º Semestre de 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Início dos trabalhos da Comissão. - Nivelamento de conhecimento sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI e legislação pertinente. - Apresentação da primeira versão do documento indutor pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento à Comissão. - Formação de Grupos de Trabalho por Eixo Temático do PDI.
2º Semestre de 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Análise dos Objetivos Institucionais e Eixos Temáticos abordados no PDI. - Compatibilização das propostas dos Grupos de Trabalho e atualização do documento indutor. - Aprovação dos Objetivos Institucionais (Plano de Gestão 2009-2012) pelo Conselho Universitário.
1º Semestre de 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento de informações para atualização do documento indutor. - Atualização do documento indutor com informações propostas pelos Grupos de Trabalho por Eixo Temático.



2º Semestre de 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Realização do I e II Seminários de Acompanhamento do Plano de Gestão (julho e setembro). - Realização de entrevistas e grupos de foco com agentes de planejamento: Coordenadores de Objetivos Institucionais, Presidentes e Coordenadores de Entidades Representativas, Diretores de Centro de Ciências e de <i>Campi</i>, Pró-Reitores, Chefes de Departamento e de Unidades Administrativas, e Coordenadores de Cursos de Graduação e de Programas de Pós-Graduação. - Elaboração de nova versão do documento indutor do PDI, com inserção de novas informações e buscando contemplar as sugestões colhidas nas entrevistas. - Apresentação do documento indutor ao Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. - Lançamento da página www.pdi.ufv.br e disponibilização do documento indutor a fim de estimular a comunidade universitária a discutir, avaliar e propor estratégias para desenvolvimento da Instituição. - Realização do Fórum de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. - Início dos trabalhos de revisão dos Objetivos Institucionais e definição de metas estratégicas para o PDI com Coordenadores de Objetivos em reuniões realizadas na Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento e Reitoria. - Apresentação dos Objetivos e Metas Estratégicas aos Diretores de Centro e de <i>Campi</i>.
1º Semestre de 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Conclusão das atividades de entrevistas e grupos de foco com os agentes de planejamento do <i>Campus</i> UFV – Viçosa. - Visita aos <i>campi</i> UFV – Florestal e UFV – Rio Paranaíba para reuniões e entrevistas com coordenadores de curso, chefes de instituto e diretores. - Definição das metas estratégicas para cada Objetivo Institucional. - Finalização da redação do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI/2012-2017. - Submissão e apreciação do CEPE e CONSU (mês de maio).

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2012/2017 da UFV, (2012).

Conforme disposto no quadro acima, no primeiro semestre de 2010 foram realizadas reuniões para nivelar o conhecimento dos integrantes da comissão acerca do tema PDI. Conforme vídeo institucional, foi realizada a apresentação da primeira versão do documento indutor do PDI aos integrantes da comissão. Este documento foi elaborado pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV.

O PDI foi estruturado em eixos temáticos – Perfil Institucional; Gestão Institucional; Organização Acadêmica; Infraestrutura; Aspectos Financeiros e Orçamentários; e Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional.

A comissão foi dividida em grupos, de acordo com os eixos temáticos, e buscou-se adequar a distribuição dos integrantes de acordo com a maior relação e conhecimento dos mesmos com os referidos eixos.

A definição dos eixos temáticos foi direcionada a alinhar-se aos objetivos Institucionais. Assim, no segundo semestre de 2010, foram realizadas reuniões, entrevistas, e seminários envolvendo a comunidade acadêmica dos três campus da UFV e foram definidos os objetivos institucionais da UFV.

As discussões acima culminaram com a aprovação pelo Conselho Universitário – CONSU, em sua 372ª reunião, realizada em dezembro de 2010, dos objetivos institucionais da UFV e com o conseqüente surgimento de uma nova versão do documento indutor do PDI.

No primeiro semestre de 2011, foram feitos diversos levantamentos de dados e realizadas reuniões pelas equipes dos eixos temáticos e posteriormente foi realizada a compatibilização destes dados para atualização do documento indutor.

No segundo semestre de 2011, foram realizadas entrevistas



individuais com os Associação de Pós-Graduandos (APG), Associação dos Servidores Administrativos da UFV (ASAV), Associação dos Técnicos de Nível Superior da UFV (ATENS), Diretório Central de Estudantes (DCE), Seção Sindical dos Docentes da UFV (ASPUV) e Sindicato dos Servidores da UFV (SINSUV), os referidos órgãos compõem as entidades de classe constituídas da UFV.

Segundo documento indutor do PDI, as entrevistas objetivaram envolver as entidades de classe no processo de planejamento, de tal forma, buscando a reflexão de cada um sobre a UFV que se pretende para os próximos anos e, também, com o propósito de que o representante conduzisse a discussão entre os membros da entidade, convidando-os a participar e contribuir com a elaboração do PDI UFV 2012-2017. Na oportunidade, estes representantes foram questionados e puderam externar suas opiniões sobre questões estratégicas na gestão universitária, como: expansão na graduação e pós-graduação, assistência estudantil, impactos da terceirização, extensão universitária, carreira docente, ensino a distância, formas de acesso, modelo UFV multicampi e outras.

Nos dias de 9 de novembro e 11 de dezembro de 2011, o documento indutor do PDI foi apresentado ao Conselho de Pesquisa e Extensão - CEPE – e ao Conselho Universitário - Consu –, respectivamente. A apresentação feita pelo presidente da comissão buscou apresentar aos conselhos a metodologia de trabalho e o direcionamento no sentido de alcançar os objetivos institucionais e as metas estratégicas para o período de 2012 a 2017.

Ainda no segundo semestre de 2011, foram realizadas entrevistas individuais e formação de grupos de foco. Participaram dos grupos de foco os coordenadores dos cursos de graduação em Arquitetura e Urbanismo, Bioquímica, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências Sociais, Comunicação Social, Dança, Direito, Educação Infantil, Educação Física, Enfermagem, Engenharia de Agrimensura e Cartográfica, Engenharia Florestal, Engenharia Química, Geografia, História, Letras, Licenciatura em Física, Licenciatura em Matemática, Licenciatura em Matemática a Distância, Licenciatura em Química, Medicina, Medicina Veterinária, Nutrição, Secretariado Executivo Trilíngue e Zootecnia.

Os grupos de foco com coordenadores de programas de pós-graduação foram compostos por Agroecologia, Arquitetura e Urbanismo, Biologia Animal, Bioquímica Agrícola, Botânica, Defesa Sanitária Vegetal, Educação, Engenharia Civil, Entomologia, Estatística Aplicada e Biometria, Fitopatologia, Fitotecnia, Genética e Melhoramento, Matemática, Matemática - Mestrado Profissional, Medicina Veterinária, Solos e Nutrição de Plantas e Tecnologia de Celulose e Papel - Mestrado Profissional.

Quanto às entrevistas das unidades acadêmicas, foram realizadas com os chefes dos departamentos de Biologia Animal, Economia, Educação, Física, Engenharia Agrícola, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Florestal, Entomologia, Estatística, Física, Geografia, História, Matemática, Medicina e Enfermagem, Solos, Tecnologia de Alimentos e Veterinária e o Diretor do Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas.

Entre os dirigentes de unidades administrativas, a PPO recebeu para entrevistas a Pró-Reitora de Administração e os diretores da Biblioteca Central, do Registro Escolar, da Diretoria de Programas Especiais, do Coluni e do Bioagro.

A Comissão, ciente da importância da participação coletiva dos diversos segmentos da comunidade universitária para a legitimidade do PDI, e com o intuito de orientar os trabalhos para elaboração do mesmo, realizou nos dias 21 e 22 de novembro de 2011 o Fórum de Planejamento e Desenvolvimento Institucional.

As representações de diversos segmentos do município foram convidadas, entretanto não houve grande participação devido à baixa frequência dos mesmos no evento.

Nesse fórum, foram debatidos os seguintes temas: Plano Nacional de Educação, Realidade *Multicampi*, Pesquisa e Universidade Brasileira, Educação a Distância, Relacionamento Universidade-Sociedade e Internacionalização, com participação de toda a comunidade universitária e transmissão por videoconferência para UFV - Florestal e UFV - Rio Paranaíba. Foi também criado um fórum virtual (www.pdi.ufv.br) para discussão de temas relacionados aos Eixos Temáticos abordados no PDI, e urnas foram disponibilizadas para a coleta de sugestões.

Foi também criado um fórum virtual (www.pdi.ufv.br) para discussão de temas relacionados aos Eixos Temáticos abordados no PDI, e urnas foram disponibilizadas para a coleta de sugestões. Conforme disposto na tabela 2, houve participação no fórum, destacando-se os temas relativos à área acadêmica como políticas de atendimento aos discentes, ensino médio e técnico e graduação.

No início de ano de 2012, foram realizadas visitas aos campi estendidos da UFV em Florestal e Rio Paranaíba, onde foram ouvidos membros da comunidade acadêmica e entrevistados os dirigentes. Posteriormente, a comissão realizou a compilação dos dados dos trabalhos realizados.

Ocorreram várias reuniões de trabalho, em torno de 17, conforme informação de membros da comissão, no sentido de se obter uma versão final do PDI, sempre com o cuidado de manter este instrumento de gestão alinhado aos objetivos institucionais e ao planejamento estratégico da UFV.

Em maio de 2012, concluíram-se os trabalhos de construção do PDI e o mesmo foi submetido à apreciação e aprovação do CEPE e CONSU.



Tabela 2. Fórum virtual do PDI

Tópico	Nº de acessos
Políticas de Atendimento aos Discentes	915
Ensino Médio e Técnico	124
Graduação	100
Comunicação Interna e Externa	86
Educação a Distância	95
Avaliação Institucional	67
Relações e Parcerias com a Comunidade	97
Sustentabilidade Financeira	64
Missão da UFV	59
Finalidades da UFV	54
Responsabilidade Social	43
Acompanhamento de Egressos	63
Planejamento	48
Organização e Gestão de Pessoas	49
Pós-Graduação	65
Pesquisa	42
Educação Inclusiva (Portadores de Necessidades Especiais)	40
Organização Didático-Pedagógica	54
Organização Administrativa e Acadêmica	47
Infraestrutura Física e Acadêmica	55
Extensão	61

Fonte: elaborado pelos autores, (2012)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre os aspectos diagnosticados no processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Viçosa, buscou-se verificar a existência de participação da sociedade na confecção desse importante instrumento de gestão da universidade.

Constatou-se a preocupação constante da comissão que coordenou o processo no sentido de proporcionar diversas formas de acesso à participação da comunidade universitária. O fato pode ser evidenciado com a metodologia

de disponibilização de urnas em diversos locais do campus e a criação do fórum virtual para discussões.

Neste aspecto, cabe resgatar a discussão acerca dos modelos de gestão patrimonialista, burocrático e gerencial e societal apresentados discutidos por Oliveira (2009), Medeiros (2004), Secchi (2009) e Bresser Pereira (2006a) e Paes de Paula (2005), cabendo destacar que especificamente no PDI da UFV percebe-se o predomínio da democracia no processo, buscando permitir a livre participação dos diferentes segmentos acadêmicos e municipais.



Entretanto, não se pode perder de vista a organização do processo em que se deu a construção do PDI, em que a dinâmica apresentada revela aspectos da burocracia através de regulamentos, documentação e legislação específica enumerados por Medeiros (2004). Destaca-se ainda a presença de aspectos centrais do modelo burocrático resgatados por Secchi (2009), em que o planejamento e execução ocorrem de forma separada. Especificamente, no PDI/UFV houve um planejamento inicial, em que se buscou nivelar o conhecimento dos coordenadores, vislumbrando um maior equilíbrio e sintonia na condução das diversas etapas do processo.

Destaca-se a realização de audiências públicas nas quais a participação popular é proporcionada, sobretudo da comunidade municipal na qual se insere a UFV, não se limitando apenas aos segmentos acadêmicos, proporcionando aqui uma fácil associação com o defendido por França Filho (2008, p.34), “é importante reconhecer que a gestão social refere-se a algo que se elabora num espaço público, seja ele estatal ou societário, ou mesmo na confluência entre eles, representada na articulação entre Estado e sociedade”. Porém, de acordo com os resultados, não se alcançou o objetivo desejado quanto à participação das representações das entidades municipais.

Evidências na implantação do PDI corroboram com a suposição de um espaço privilegiado de ações onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação, remetendo ao conceito de esfera pública de Habermas que, segundo Tenório (2008, p.41), “pressupõe igualdade de direitos individuais (sociais, políticos e civis) e discussão, sem violência ou qualquer outro tipo de coação, de problemas por meio da autoridade negociada entre os participantes do debate.”

Entretanto, alguns pontos merecem questionamento, sobretudo quanto a não inclusão de nenhum membro da classe estudantil, tanto em nível de graduação quanto pós-graduação, na comissão que coordenou a construção do PDI. Outro ponto a ser questionado é a ausência deste segmento na composição dos grupos de foco, os quais “privilegiaram” as unidades administrativas.

A constatação acima pode ser minimizada, considerando a criação do fórum virtual para manifestações. Entretanto, pelo elevado número de estudantes da UFV, não se pode garantir aqui que o número de acessos ao fórum seja representativo da participação destes. Tal argumentação se reforça no tocante a possível repetição de acessos por um mesmo estudante. Por outro lado, pode-se constatar que o processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFV ocorreu de forma organizada e com amplas discussões e que, de certa forma, todos os segmentos da Instituição foram ouvidos. Não se identificou a participação da gestão municipal neste processo, mas houve abertura para tal.

Revela-se, assim, a preocupação da instituição com a gestão democrática e participativa, bem como a valorização dos diversos movimentos sociais e da comunidade acadêmica na elaboração do importante instrumento indutor da gestão, atendendo ao interesse social e as exigências do Ministério da Educação.

Sugere-se para estudos futuros a realização da análise do discurso, com base nos relatórios e atas das discussões realizadas durante a construção do PDI, no sentido de verificar possíveis pontos convergentes e divergentes nas discussões considerando-se que as mesmas se deram em ambiente universitário que comporta diferentes olhares e uma diversidade de ações e interlocuções entre diferentes atores, aqui reconhecidos como estudantes, docentes, servidores técnico administrativos e sociedade em geral.

Recomenda-se, ainda, aprofundamento do estudo no sentido de verificar as possíveis causas da pouca participação dos municípios no processo de construção do PDI.

Espera-se que este artigo contribua para a compreensão do processo de construção e implantação do PDI e desperte futuras discussões sobre seus impactos no processo de gestão das Instituições Federais de Ensino.

6. REFERÊNCIAS:

- Bardin, L. (2004), *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- Barreto, C. R. (1993), “Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências”. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 17., *Anais ...* São Paulo: ANPAD, 1993. p.36-50.
- Boullosa, R. F.; Schommer, P. C. (2008), “Limites da natureza da inovação ou qual o futuro da gestão social”. In: Encontro Nacional Dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 32., *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD. pp.1-16.
- Bresser Pereira, L. C. (2006a), “Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado”. In: Bresser Pereira, L. C.; Spink, P. (org). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV. pp.21-38.
- Bresser Pereira, L. C. (2006b), “Da administração pública burocrática à gerencial”. In: Bresser Pereira, L. C.; Spink, P. (org). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp.237-270.
- Bulla, L. C.; Leal, M. L. M. (2006), “A participação da sociedade civil no Conselho Municipal de Assistência Social: o desafio de uma representação democrática”. *Textos & Contextos (Porto Alegre)*, v. 3, n. 1.



França Filho, G. C. (2008), "Definindo gestão social". In: Silva Junior, J. T. S.; Mâsih, R. T.; Cançado, A. C.; Shommer, P. C. *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: UFC, pp.27-37.

Godoy, Arilda Schmidt. (1995), "Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais". *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, USP, v. 35, n.3, pp. 20-29, mai./jun.

Lakatos, E. M.; Marconi, M. (1992), *Metodologia do Trabalho Científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Medeiros, P. H. R. (2004), "Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal". In: III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, 3., *Anais ... Atibaia: ANPAD*. pp. 1-16.

Milani, C. R. S. (2008), "O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias". *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 3, pp. 551-579, jun. 2008.

Oliveira, V. A. R.; Cançado, A. C.; Pereira, J. R. (2010), "Gestão social e esfera pública: aproximações teórico-conceituais". *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 4, pp. 613-626, dez.

Oliveira, V. C. da S. (2009), *Sociedade, Estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de Lavras, MG*. 2009. 301p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

Oliveira, V. A. R. de. (2007), *Administração pública gerencial, societal ou patrimonial burocrática? O caso do Conselho de Segurança Pública do Lavras, MG*. 2007. 135p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.

Paes de Paula, A. P. (2005), *Por uma nova gestão pública. Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 201p.

Secchi, Leonardo. (2009), "Modelos organizacionais e reforma da administração pública". *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, pp. 347-69, mar/abr.

Tenório, F. G. (1998), "Gestão social: uma perspectiva conceitual". *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.32, n. 5, pp.7-23, set./out.

Tenório, F. G. (2008), "(Re)visitando o conceito de gestão social". In: Silva Junior, J. T. S.; Mâsih, R. T.; Cançado, A. C.; Shommer, P. C. *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: UFC. 248 p.

Vergara, S. C. (2005), *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.