

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE LETRAS**

JOANA ALINE VASCONCELOS GOMES

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA UFV *MULTICAMPI*:
DESAFIOS DE UMA NOVA REALIDADE DE GESTÃO**

**VIÇOSA – MG
2012**

JOANA ALINE VASCONCELOS GOMES

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DA UFV *MULTICAMPI*:
DESAFIOS DE UMA NOVA REALIDADE DE GESTÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências da disciplina SEC 499 – Monografia e como requisito obrigatório para conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.

Aprovada em 25 de outubro de 2012.

Cisne Zélia Teixeira Reis (PPO/UFV)
Orientadora

Rosália Beber de Souza (DLA/UFV)
Examinadora

Walmer Faroni (DAD/UFV)
Examinador

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

VIÇOSA – MG

2012

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e irmãos, por todo amor e apoio;

À Zélia Reis, pelo exercício de uma quase maternidade durante nossa convivência, pela atuação como orientadora do meu trabalho e pela admirável trajetória de dedicação à UFV;

Aos professores do curso de Secretariado Executivo Trilíngue da UFV, em especial à Rosália Beber, professora de aulas que deixarão muitas saudades;

Ao professor Walmer Faroni, pelas valiosas sugestões enquanto examinador do meu trabalho e pelo incentivo a novas atividades de pesquisa;

Aos entrevistados, pela colaboração com este trabalho, em especial aos diretores de *campus* da UFV, professores Luciano Baião e Antônio César Calil, pela amigável acolhida em Rio Paranaíba e Florestal;

Às minhas filhas da Casa da Mãe Joana, pelos abraços carinhosos nos momentos em que eu mais precisava;

Aos colegas do Centro Acadêmico, por compartilharem meus valores;

Aos companheiros da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, à Leiza Granzinolli e ao Gustavo Sabioni, por todo carinho e ensinamento.

[...] Instituições do vulto desta Escola nunca se concluem, por terem de se conservar activas na evolução, que deve ser progressiva. Seria preferencial não conservarem dirigentes, se não satisfazem, conservar em seus postos de ensino os mesmos professores que não esforçassem pelo progresso científico das suas especialidades, ou por outro motivo grave, não se reformassem os laboratórios, adquirindo-se material moderno, manterem-se as mesmas edificações, etc. Concluindo, pois, a Escola esta realizada, mas concluída não, não se concluirá jamais.

Trecho do discurso proferido por Bello Lisbôa como paraninfo da primeira turma do Curso de Veterinária da Esav. Dezembro de 1935.

RESUMO

GOMES, Joana A. V. *O planejamento estratégico no contexto da UFV multicampi: desafios de uma nova realidade de gestão*. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. Orientadora: Cisne Zélia Teixeira Reis. 2012.

Este trabalho teve como objetivo geral identificar, à luz dos conceitos de planejamento estratégico, os fatores que determinaram a expansão da Universidade Federal de Viçosa e seus principais desafios de gestão enquanto Universidade *multicampi*. Trata-se de um estudo de caso realizado na UFV e foi elaborado a partir da análise de documentos e de entrevistas realizadas com dirigentes da Instituição inseridos no contexto do planejamento institucional e da organização *multicampi*, com a finalidade de melhor conhecer o assunto estudado e garantir uma visão institucional sobre o tema abordado. Segundo a percepção dos entrevistados, apesar dos pontos fracos observados, como risco de sucateamento da universidade, falta de tempo hábil para planejamento de sua expansão e falta de definição de um modelo ideal de gestão *multicampi*, a expansão da UFV nesse contexto ocorreu principalmente em função da oportunidade proporcionada pelo governo federal, aproveitando as potencialidades da excelência da Instituição.

ABSTRACT

This study aimed to identify, according to the concepts of strategic planning, the factors that led Universidade Federal de Viçosa to its expansion and its major management challenges as a *multicampi* university. This is a case study conducted at UFV and was drawn from the analysis of documents and interviews with leaders of the Institution from the institutional context of planning and *multicampi* organization, in order to better understand the subject and ensure institutional view about the topic. From the respondents' perceptions, despite the weaknesses seen as risk of scraping the university, lack of time for planning its expansion and lack of definition of an ideal *multicampi* management model, UFV's expansion in this context was mainly motivated from the opportunity provided by federal government, leveraging the potential of excellence of the Institution.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cenário do ensino superior no Brasil em 1998	20
Tabela 2 – Matrícula por Dependência Administrativa – Brasil e Regiões – Nível Superior – 1998... ..	20
Tabela 3 – Comparativo entre os anos de 1998, 2008 e 2010 do número de matrículas por dependência administrativa no Brasil	22
Tabela 4 – Comparativo entre os anos de 2006 e 2011 dos principais números representativos da UFV	33
Tabela 5 – Novas vagas ofertadas para cursos do <i>Campus</i> sede em 2011	34
Tabela 6 – Orçamento pactuado do Reuni em capital e custeio para o período entre 2008 e 2011	35
Tabela 7 – Orçamento Reuni recebido pela UFV entre os anos de 2007 e 2010	35
Tabela 8 – Cursos recomendados pela Copeg para implantação nos <i>campi</i> da UFV em Rio Paranaíba e Florestal em 2007	39

LISTA DE SIGLAS

Andifes	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CAF	<i>Campus</i> UFV – Florestal
CAV	<i>Campus</i> UFV – Viçosa
Cedaf	Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal
Cepe	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNE	Conselho Nacional de Educação
Coluni	Colégio de Aplicação
Consu	Conselho Universitário
Copeg	Comissão de Política de Ensino de Graduação
CRP	<i>Campus</i> UFV – Rio Paranaíba
Difes	Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior
Emaf	Escola Média de Agricultura de Florestal
Esav	Escola Superior de Agricultura e Veterinária
FGV	Fundação Getúlio Vargas
Forcampi	Fórum Nacional de Dirigentes de <i>Campus</i> da Rede Federal de Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
Ifes	Instituição Federal de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Plano de Gestão
PingIfes	Plataforma de Integração de dados das Ifes
PNE	Plano Nacional de Educação
PPO	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento
PRE	Pró-Reitoria de Ensino
Prouni	Programa Universidade para Todos
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RTR	Reitoria
Sec	Secretaria de Estado da Educação e da Cultura
Sesu	Secretaria de Educação Superior
Setec	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Sinaes	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
Sisu	Sistema de Seleção Unificada
Swot	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats</i>
UFV	Universidade Federal de Viçosa
Uremg	Universidade Rural do Estado de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	10
2. CONTEXTUALIZAÇÃO, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO TRABALHO.....	12
3. PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL.....	13
3.1. O planejamento e sua importância	13
3.2. Etapas do planejamento estratégico	15
3.3. Planejamento no meio universitário.....	16
4. A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E A REALIDADE <i>MULTICAMPI</i>	18
4.1. O ensino superior no Brasil e sua expansão	18
4.2. A configuração <i>multicampi</i>	22
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
5.1. Caracterização da pesquisa.....	25
5.2. Coleta dos dados	25
5.3. Análise e Tratamento dos Dados.....	27
5.4. Unidade de Análise	28
5.4.1. Síntese Histórica da Universidade Federal de Viçosa.....	28
5.4.2. O Planejamento na UFV	30
6. ANÁLISE E DISCUSSÕES	32
6.1. A expansão da UFV entre 2006 e 2011.....	32
6.2. Identificação das categorias de análise.....	36
6.2.1. Categoria Ambiente Externo.....	36
6.2.2. Categoria Ambiente Interno	39
6.3. Importância do planejamento na gestão universitária	44
6.4. Desafios à gestão organizacional <i>multicampi</i>	46
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
8. BIBLIOGRAFIA.....	50
APÊNDICE	53

1. APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal de Viçosa destaca-se como Instituição de excelência no ensino, pesquisa e extensão, nacional e internacionalmente. Em 2011, figurou entre as instituições de ensino superior mais bem avaliadas do Brasil pelo Ministério da Educação. Na pós-graduação, oito dos 40 programas foram avaliados com conceitos máximos de excelência (6 e 7) aferidos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

No desempenho de suas tarefas, a administração da Universidade tem trabalhado continuamente na sensibilização de seus dirigentes quanto à importância do planejamento institucional para o sucesso no alcance dos objetivos e metas traçados pela Instituição.

Com adesão aos Programas Expansão I e Reuni, do Governo Federal, a Universidade Federal de Viçosa formalizou junto ao Ministério da Educação, sua expansão, com aumento de cursos e vagas no *campus* sede e criação de dois novos *campi*, localizados nas cidades mineiras de Rio Paranaíba e Florestal, o que forçou a mudança da realidade acadêmica e administrativa da Instituição.

Na medida em que a Universidade Federal de Viçosa se transformou de universidade *unicampus* para *multicampi*, a partir de 2006, sua estrutura, sobretudo conceitual, necessitou ser revisada, sob pena de não alcançar o sucesso em suas atividades e não se manter como universidade de excelência.

Reconhecendo a complexidade da gestão de uma universidade *multicampi*, seus desafios e especificidades, o presente trabalho propôs-se a estudar o quão a Universidade Federal de Viçosa adotou as técnicas de planejamento estratégico com vistas à expansão de

sua atuação, em consonância com os programas governamentais, com a proposta de interiorização do ensino superior público, gratuito e de qualidade.

À luz dos conceitos de planejamento institucional e estratégico, o presente estudo, de caráter descritivo, apresenta a visão de agentes de planejamento da Universidade Federal de Viçosa frente à implantação e manutenção de seus dois novos *campi*, nesse novo modelo de universidade *multicampi*.

Buscou-se, ainda, ampliar a discussão sobre a importância do planejamento e a nova realidade estrutural da Instituição, que demanda, por consequência, reformulações em sua forma de gestão, na procura de oportunizar discussões que possam fomentar a ação das próximas gestões, tendo como foco o crescimento institucional e a preservação de suas reconhecidas excelência e qualidade.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS DO TRABALHO

No ano em que a Universidade Federal de Viçosa (UFV) completa 86 anos de existência e 6 como universidade *multicampi* e diante do esforço atual do Governo Federal e das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) para consolidação de suas unidades fora de sede, discutir a realidade *multicampi* apresenta-se como tema bastante oportuno.

Este estudo pretende contribuir para a sensibilização da comunidade universitária quanto à nova realidade estrutural e conceitual da UFV, servindo de reflexão aos gestores da Instituição, auxiliando no entendimento das peculiaridades do fenômeno organizacional *multicampi*.

Como objetivo geral deste trabalho, pretende-se identificar, à luz dos conceitos de planejamento estratégico, os fatores que determinaram a expansão da UFV e seus principais desafios de gestão enquanto universidade *multicampi*.

Para tanto, serão discutidos conceitos sobre planejamento estratégico e esboço sobre a realidade do ensino superior no Brasil e seus processos de expansão. Serão, ainda, apresentadas síntese histórica da unidade de análise, a Universidade Federal de Viçosa, e avaliação de dirigentes da Instituição sobre o processo de expansão da UFV, suas carências e principais desafios.

Destaca-se ainda que a atuação qualificada do profissional de Secretariado Executivo requer o conhecimento de temas relevantes para o contexto organizacional, sua estrutura e funcionamento, na busca da promoção de discussões positivas que visem ao desenvolvimento da organização na qual está inserido.

3. PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL

3.1. O planejamento e sua importância

Os crescentes dinamismo, competitividade e exigências enfrentados no ambiente de negócios requerem das organizações postura pró-ativa que a leve ao exercício de se planejar com antecedência, a fim de preparar respostas oportunas a questões que por ventura possam aparecer.

Em razão da dinamicidade do ambiente e das forças que agem sobre as organizações, o planejamento assume caráter formal e sistêmico, contribuindo efetivamente para o sucesso das organizações, públicas ou privadas, em função de seus objetivos.

O planejamento como ferramenta norteadora da gestão organizacional permite à instituição reavaliar suas estratégias de ação visando a sua manutenção no cenário em que se encontra e projeção de crescimento em longo prazo, adequando metas e objetivos a sua própria capacidade de expansão.

Como exposto por Ansoff e McDonnell (1993), a maneira de administrar é o que condiciona o funcionamento de uma organização, indicando sua percepção quanto aos desafios dos diversos ambientes que a cercam, à capacidade de análise de impactos e à decisão das ações a serem adotadas. Capacidade de resposta às exigências e mudanças do ambiente externo é característica muito demandada das organizações.

Ansoff e McDonnell (1993) trabalharam numa análise de comparação entre o planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico. Para eles, a partir de tendências

observadas no passado, pode-se prever o futuro da organização, entendendo haver, nesse caso, expressiva melhora na atuação e desempenho administrativos da empresa, o que pode levar à definição de metas mais elevadas de desempenho.

Ao contrário, no planejamento estratégico não há a crença de que o futuro possa ser melhor que as experiências passadas. Esse planejamento, que deve ser periodicamente revisto e atualizado, baseia-se numa análise das perspectivas organizacionais em determinado momento, onde são identificados pontos fortes e fracos da instituição, suas ameaças e oportunidades.

Segundo Kotler (2000), o planejamento estratégico como metodologia gerencial permite estabelecer que direção será seguida pela organização, em busca do maior grau de interação com o ambiente e seus determinantes.

Para estudo do ambiente organizacional, foi desenvolvida por professores da *Harvard Business School* a análise conhecida como Swot. A proposta dessa ferramenta é estudar a competitividade de uma organização, de acordo com as variáveis forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

Tarapanoff (2001) credita a Sun Tzu a origem do pensamento Swot, quando em sua obra *Inteligência organizacional e competitiva* evidencia o seguinte trecho "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças." (SUN TZU *apud* TARAPANOFF, 2001, p. 209)

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a análise Swot leva a organização à visão clara e objetiva dos fatores internos, pontos fortes e fracos, e externos, oportunidades e ameaças, cujas definições permitem à organização delinear sua atuação, elaborando estratégias em busca de melhor desempenho e sucesso.

Para Bateman e Snell (2006), a análise dos ambientes externo e interno, relacionada à Teoria Geral dos Sistemas, é fundamental às organizações modernas que, enquanto sistemas abertos, são constantemente influenciadas pelo meio no qual estão inseridas, também agindo sobre ele, enquanto permanecem em constante interação.

O ambiente externo, ou macroambiente, representa, de acordo com Maximiano (2004), as forças relevantes capazes de influenciar decisões organizacionais, sejam elas oportunidades ou ameaças. Esse ambiente pode ser qualificado por características culturais, legais e, ou, políticas, econômicas, tecnológicas, demográficas, e sociais.

Por outro lado, o ambiente interno, ou microambiente, constitui-se de elementos próprios da instituição analisada, cujas características podem ser determinantes para o sucesso ou insucesso da organização. Esses elementos, forças e fraquezas, podem estar relacionados à cultura corporativa, análise de desempenho, vantagem competitiva e, ou, desvantagem operacional.

Para Oliveira (2009), avaliar os ambientes considerando suas características determinantes é necessário e colabora para a sobrevivência em longo prazo das organizações. Enquanto a avaliação do ambiente externo proporciona a assimilação de oportunidades a serem usufruídas e ameaças a serem evitadas, a análise do ambiente interno identifica os pontos fortes e fracos determinantes ao bom desempenho e conseqüente desenvolvimento da organização.

3.2. Etapas do planejamento estratégico

De acordo com Thompson e Strickland (2000), o planejamento estratégico envolve cinco etapas, quais sejam 1) desenvolvimento de visão estratégica e missão, 2) estabelecimento de objetivos quantificáveis, 3) definição de estratégia para alcance dos objetivos, 4) execução da estratégia planejada, com envolvimento de recursos humanos, financeiros e materiais e 5) monitoramento da execução da estratégia, no sentido de avaliar e, se necessário, reprogramar o planejamento na tentativa de se corrigir desvios identificados.

A adoção do planejamento estratégico requer da organização, segundo Ansoff e McDonnell (1993), uma administração também estratégica. Essa, por sua vez, compreendida como processo contínuo e dinâmico, tendo como principal responsável o dirigente máximo da organização em interação constante com os demais agentes de planejamento, na construção de identidade e compromisso organizacionais.

Para Fischmann e Almeida (2009), a administração estratégica envolve as funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar e deve ser trabalhada no sentido de sensibilizar os agentes de planejamento, incitando o espírito crítico nos envolvidos, na busca das melhores alternativas de resposta ao ambiente.

3.3. Planejamento no meio universitário

Diferente do que se vê na área privada, o pensar estrategicamente no setor público é recente. O Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado (BRASIL, 1995) entende a necessidade das instituições públicas adotarem posturas gerenciais semelhantes às das organizações privadas, tornando-as, assim, mais eficientes no atendimento às demandas apresentadas pela população.

Para Buarque (2000), “nenhuma instituição sobrevive muito tempo, se não for capaz de reformar-se, adaptar-se a cada instante às exigências do momento, mantendo-se fiel ao seu papel permanente” (BUARQUE, 2000, p. 161). Nesse sentido, também as universidades precisam se reinventar na preparação de respostas às diversas e crescentes cobranças da sociedade.

Dadas as especificidades das organizações públicas, fator importante para o sucesso do planejamento estratégico no setor é o envolvimento de toda a comunidade no processo de elaboração e condução desse planejamento.

Em consonância com o exposto por Ansoff e McDonnell (1993), Estrada (2000) reafirma a necessidade do comprometimento da cúpula da administração com o planejamento voltado às universidades, incentivando de maneira constante a cultura do planejamento, sensibilizando os agentes sobre sua importância e efetividade.

Para Delgado Filho (2004), a universidade deve utilizar o planejamento estratégico como prática permanente de gestão, buscando discutir com outras instituições boas práticas administrativas, sem desconsiderar, é claro, as características diversas de cada uma.

Meyer Júnior et al. (2005) discutem que o planejamento e a gestão estratégica em instituições de ensino superior (IES) são tratadas de maneira negligenciada. Segundo eles, isso se deve a três questões, quais sejam

o fato de se atribuir à função gerencial na escola uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A segunda é a ausência de modelos próprios de gestão para a organização educacional fazendo com que se utilize modelos “importados” do contexto empresarial, inadequados à realidade das escolas. Finalmente, um terceiro elemento é o predomínio de uma prática amadora e professoral de gestão. As pessoas escolhidas para ocupar as posições de gestão não possuem preparação formal ou adequada experiência para assumir posições gerenciais. (MEYER JÚNIOR et al., 2005, p. 3)

Na tentativa de contribuir para a mudança desse cenário de negligência na gestão estratégica universitária, a Presidência da República, por meio da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) que busca analisar as instituições, os cursos por elas oferecidos, bem como o desempenho dos estudantes, fundamentando-se na necessidade de promover continuamente a melhoria da educação superior.

Nesse contexto, o Ministério da Educação (MEC) iniciou um processo de revisão das atribuições e competências da Secretaria de Educação Superior (Sesu), da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec), do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), levando os dirigentes das instituições de ensino à discussão e elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

No PDI, segundo o próprio Ministério da Educação, devem estar definidas missão e visão de futuro da instituição de ensino superior, suas políticas, diretrizes e estratégias para alcance dos objetivos traçados, articulando de maneira coerente as diversas ações, propondo-se à manutenção de padrões de qualidade.

Diante de um processo sistemático, crítico, contínuo e, sobretudo, democrático de autoconhecimento para a elaboração de um documento complexo como o Plano de Desenvolvimento Institucional, entende-se que as Universidades estarão atentas a suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, em busca da melhoria da qualidade de seu ensino, pesquisa e extensão, repensando suas ações e corrigindo rumos, se necessário.

4. A EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E A REALIDADE *MULTICAMPI*

4.1. O ensino superior no Brasil e sua expansão

Discute-se que a primeira escola de ensino superior no Brasil data de 1550, fundada pelos jesuítas, em Salvador, Bahia, sede do governo na época. Três anos mais tarde, os jesuítas teriam disseminado o ensino superior, instalando outras escolas em cidades de Maranhão, Pará, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

Entretanto, Romanelli (1985) afirma que apenas em 1808, com a transferência da Corte portuguesa para o Brasil, é que foram criados os primeiros cursos superiores, forçando ao País a definição de um modelo de ensino superior, o qual não foi criado pelo Brasil, mas importado da Europa.

Comparada à educação superior europeia, percebe-se que a brasileira é de origem recente. Em 1889, data da Proclamação da República, o Brasil contava com cerca de dois mil estudantes de nível superior em cursos de direito, engenharia e medicina. Para Cunha (1980), já na Constituição de 1891, foi atribuído ao Poder Central, embora não exclusivamente, a manutenção do ensino superior no País.

Em 1920, o Presidente Epitácio Pessoa instituiu a Universidade do Rio de Janeiro, por meio da junção das Escolas Politécnicas e de Medicina do Rio de Janeiro à Faculdade Livre de Direito. Segundo Ferreira (2009), essa foi a primeira instituição a assumir o *status* de

universidade. Posteriormente, em 1934, a Universidade de São Paulo e, em 1935, a do Distrito Federal.

Para Fialho (2005), a criação dessas universidades evidenciava os procedimentos para implantação de um modelo universitário no Brasil.

A criação da universidade brasileira e a sua reforma são marcos excepcionalmente demonstrativos das representações acerca da idéia do modelo de universidade que se encontrava em curso. Nossa trajetória compreende, portanto, o percurso que nos leva das unidades isoladas à universidade conglomerada e, desta, à cidade universitária, edificada sob a idéia de “um” *campus*. Partindo desse lastro é que buscamos compreender a configuração *multicampi*, matriz de um tipo de instituição universitária que, refletindo-se nas dimensões acadêmicas, organizacionais e espaciais, se traduz segundo uma morfologia composta por muitos *campi*. (FIALHO, 2005, p. 27)

A Reforma Universitária de 1968 produziu, segundo Fernandes (1975), efeitos distintos para o ensino superior do País. Ao mesmo tempo em que modernizava parte significativa das universidades públicas, o Estado não foi capaz de ampliar satisfatoriamente a demanda por acesso à educação de nível superior.

Esse paradoxo levou ao crescimento forte da atuação de instituições privadas no ensino superior, efeito intensamente discutido no Plano Nacional de Educação (PNE 2001-2010), que levaria o Governo Federal a uma nova proposta de Reforma Universitária em 2003.

No contexto de elaboração do PNE 2001-2010, a educação superior brasileira enfrentava, como exposto no próprio Plano, sérios problemas que seriam agravados caso o Governo não estabelecesse uma política de renovação e desenvolvimento da educação superior pública.

O PNE 2001-2010 evidencia que “[...] o número total de matriculados saltou de 1 milhão e 945 mil em 1997, para 2 milhões e 125 mil, em 1998. [...] crescimento de 9%, - índice igual ao atingido pelo sistema em toda a década de 80” (BRASIL, 2001). Resultado de fatores como aumento das exigências do mercado de trabalho por qualificação e as políticas de melhoria do ensino médio, a demanda por educação superior cresceria de maneira explosiva.

A Tabela 1 evidencia a expressiva atuação da iniciativa particular, comparada à da esfera pública, no campo da educação superior no Brasil. No cenário apresentado, as instituições particulares eram responsáveis por quase dois terços do total de vagas oferecidas no ensino superior.

Tabela 1 – Cenário do ensino superior no Brasil em 1998

Ensino Superior	Federal	Estadual	Municipal	Particular	Total
Instituições	57	74	78	764	973
Cursos	1.338	1.125	507	3.980	6.950
Vagas oferecidas	90.788	70.670	44.267	570.306	776.031
Ingressantes	89.160	67.888	39.317	454.988	651.353
Vagas não preenchidas	1.628	2.782	4.950	115.318	124.678

Fonte: (BRASIL, 2001)

A Tabela 2 indica uma desigual distribuição de vagas no ensino superior entre as regiões do Brasil, em 1998, resultado da grande concentração das matrículas em instituições particulares localizadas em regiões mais desenvolvidas do País, como o Sudeste, com 862.087 matriculados e o Sul, com 230.366.

Tabela 2 – Matrícula por Dependência Administrativa – Brasil e Regiões – Nível Superior – 1998

Região	%	Dependência Administrativa								Total
		Federal	%	Estadual	%	Municipal	%	Particular	%	
Brasil	100,00	408.640	19,22	274.934	12,93	121.155	5,69	1.321.229	62,14	2.125.958
Norte	4,01	45.957	54,01	9.688	11,38	952	1,11	28.480	33,47	85.077
Nordeste	14,58	118.455	38,19	80.702	26,01	10.681	3,44	100.321	32,34	310.159
Sudeste	54,00	127.991	11,14	114.716	9,99	43.210	3,76	862.087	75,09	1.148.004
Sul	19,71	71.960	17,16	55.543	13,25	61.264	14,61	230.366	54,96	419.133
Centro-Oeste	7,70	44.277	27,06	14.285	8,73	5.048	3,08	99.975	61,11	163.585

Fonte: (BRASIL, 2001)

De acordo com o PNE 2001-2010, houve expansão no setor público de atendimento à demanda por vagas no ensino superior, mas principalmente nas dependências administrativas estadual e municipal. Tal tendência de ampliação contraria a atribuição do sistema municipal, por exemplo, de atender prioritariamente à educação infantil e ao ensino fundamental. Além disso, à União atribui-se historicamente o papel de atuar na educação superior, função prevista na Carta Magna.

As IES têm muito a fazer, no conjunto dos esforços nacionais, para colocar o País à altura das exigências e desafios do Séc. XXI, encontrando a solução para os problemas atuais, em todos os campos da vida e da atividade humana e abrindo um horizonte para um futuro melhor para a sociedade brasileira, reduzindo as desigualdades. [...] O sistema de educação superior deve contar com um conjunto diversificado de instituições que atendam a diferentes demandas e funções. Seu núcleo estratégico há de ser composto pelas universidades, que exercem as funções que lhe foram atribuídas pela Constituição: ensino, pesquisa e extensão. Esse núcleo estratégico tem como missão contribuir para o desenvolvimento do País e a redução

dos desequilíbrios regionais, nos marcos de um projeto nacional. [...] No mundo contemporâneo, as rápidas transformações destinam às universidades o desafio de reunir em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, os requisitos de relevância, incluindo a superação das desigualdades sociais e regionais, qualidade e cooperação internacional. [...] A diretriz básica para o bom desempenho desse segmento é a autonomia universitária, exercida nas dimensões previstas na Carta Magna: didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. [...] A pressão pelo aumento de vagas na educação superior, que decorre do aumento acelerado do número de egressos da educação média, já está acontecendo e tenderá a crescer. Deve-se planejar a expansão com qualidade, evitando-se o fácil caminho da massificação (BRASIL, 2001).

Diante desse cenário e na tentativa de fazer cumprir o importante papel das universidades na diminuição das desigualdades sociais, o Ministério da Educação elegeu como prioridade uma nova reforma universitária, estabelecendo, entre outros fatores, novas regras para regulação do ensino superior público e privado no País e ampliação do acesso à educação superior na constante busca pela manutenção do padrão de qualidade.

A expansão universitária teve início em 2003 com o Programa de Expansão Fase I das universidades federais, com previsão de recursos específicos às universidades que desejassem se expandir com a criação de novos *campi*, e teve sua continuidade reafirmada com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Por meio do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, o Reuni foi instituído com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais.

Essa nova reforma universitária propôs-se à interiorização das Ifes e reestruturação das universidades por meio da melhoria de infraestrutura física e recomposição do quadro de servidores técnicos e docentes.

Articulados a políticas afirmativas de acesso no ensino superior, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), os efeitos dessa iniciativa de expansão podem ser percebidos, por exemplo, no aumento do número de ingressantes.

De 1998 a 2008, primeiro ano do Programa Reuni, o número de matrículas em instituições públicas federais de ensino superior cresceu aproximadamente 60%. Destaca-se que, percentualmente, igual crescimento foi atingido entre os anos de 2008 e 2010, número alcançado em função da adesão das Ifes aos programas de expansão do governo federal. (Tabela 3)

Nota-se que apesar desse crescimento, prevalece a hegemonia do sistema privado na detenção de matrículas no ensino superior, quando, em 2010, as IES privadas detinham 72,71% do total de 6.552.707 matrículas distribuídas em todo o território nacional. (Tabela 3)

Tabela 3 – Comparativo entre os anos de 1998, 2008 e 2010 do número de matrículas por dependência administrativa no Brasil

Ano	Federal	Estadual	Municipal	Total públicas	% Públicas	Particulares	% Particulares	Total
1998	408.640	274.934	121.155	804.729	37,86	1.321.229	62,14	2.125.958
2008	643.101	490.235	140.629	1.273.965	25,07	3.806.091	74,92	5.080.056
2010	1.033.769	650.062	104.378	1.788.209	27,28	4.764.498	72,71	6.552.707

Fonte: (BRASIL, 2001 e 2011)

Esse novo contexto de estímulo do Governo Federal à expansão do ensino superior por meio da interiorização levou à criação de 104 novos *campi* universitários, o que representa a presença das universidades federais em 235 municípios brasileiros, segundo dados apresentados no Relatório de primeiro ano do Programa Reuni (2009) da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior (Difes).

4.2. A configuração *multicampi*

A adesão de 100% das universidades federais ao Reuni e a expansão do ensino superior como política pública resultaram em instituições federais de caráter bastante diferentes daquelas antes da expansão. Após 2005, a maioria das Ifes se tornou *multicampi*.

Nesse momento, identifica-se o contraponto entre a formação das universidades brasileiras que, originadas pela junção de unidades dispersas, são levadas pelo novo processo de expansão à sua própria dispersão, resultando num fenômeno organizacional *multicampi*, com o permanente desafio de manter sua identidade institucional.

Sampaio et al. (1998) afirmam haver um impasse para se designar o conceito de universidade *multicampi*, já que diversas são as universidades que adotaram essa estrutura e mais diversas as denominações por elas empregadas, o que demonstra a dificuldade de classificação das configurações dessas universidades. Para mencionar seus *campi*, utilizam-se de diferentes designações, quais sejam *campus*, *campus* avançado, núcleo, *campus* regional e até mesmo utilizando o nome do próprio município onde está localizado.

Para Fialho (2005), é complexo determinar o significado do termo universidade *multicampi* por se tratar de conceito ainda inacabado. A autora evidencia três ideias principais atribuídas à palavra “*multicampi*”: 1. Quantidade; 2. Localização geográfica; e 3. Lugar da produção.

Essa expressão (*multicampi*), portanto, cujos significados nem sequer se encontram absorvidos pela língua vernácula, embora já consagrada para dizer de uma modalidade de ensino superior, vai além do mero ato de designar alguma coisa: ela aponta para um fenômeno que se pretende diferenciado de outros, a exemplo dos modelos universitários cuja configuração não se restringe a um único lugar enquanto localização física, por exemplo. (FIALHO, 2005, p. 51)

Na concepção de Fialho (2005), não só a denominação de uma universidade *multicampi* é complexa, como também é sua própria estrutura, por envolver, além da desconcentração administrativa, relações diversas com as regiões geográficas e seus cenários histórico, cultural, educacional, social, econômico e demográfico.

De acordo com Boulet (1985), as organizações *multicampi* originaram de dois tipos de sistemas. O primeiro organizado pelo reagrupamento de instituições pré-existentes, o que caracteriza economia de recursos em sua formação, e o segundo, criado a partir de uma universidade sede, com a implantação de unidades em outras regiões, mantendo-se a orientação administrativa e institucional do *campus* sede.

Essa diversidade de origem contribui na orientação da missão de cada universidade, segundo seus próprios anseios frente às especificidades do ambiente no qual está inserida. Para Boulet (1985), enquanto uma universidade busca expansão e fortalecimento dos seus pilares ensino, pesquisa e extensão, outra pode optar por se inserir de maneira decisiva em determinada região, enfatizando sua missão no desenvolvimento regional.

Dada a complexidade inerente à dimensão organizacional da configuração *multicampi* e por se tratar de realidade nova na administração das universidades brasileiras, principalmente das federais, os gestores das Ifes com *campi* fora de sede têm enfrentado muitos desafios.

Nos dias 6 e 7 de dezembro de 2011, esses dirigentes se reuniram em Catalão, Goiás, para o I Encontro Nacional dos Dirigentes de *Campus* da Rede Federal de Ensino Superior. Nessa oportunidade, assinaram o que se chamou de “Carta de Catalão”, endereçada à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), com a proposta de criação do Fórum Nacional de Dirigentes de *Campus* da Rede Federal de

Ensino Superior (*Forcampi*), à semelhança dos fóruns de pró-reitores das diversas áreas administrativas das Ifes.

Além da criação do *Forcampi*, a Carta de Catalão discute o cenário criado pelas mudanças nas universidades públicas brasileiras, evidenciando “a inserção [das Ifes] em um projeto de expansão sem precedentes na história da educação superior no Brasil, direcionado para a interiorização e uma crescente desconcentração do ensino, da pesquisa, da extensão e da pós-graduação.” (ENCONTRO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE *CAMPUS* DA REDE FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, 2011)

Os dirigentes expressam na carta a preocupação com as situações diversas e adversas encontradas no território brasileiro, adicionadas às particularidades de cada instituição. Segundo eles, os pactos dos processos de expansão foram diferenciados em cada universidade, o que gerou distinções em aspectos como matrizes orçamentárias, demarcação estrutural, distribuição de pessoal e logística estrutural e acadêmica que possibilitasse, além da expansão quantitativa, crescimento qualitativo da gestão universitária.

Desse modo, a criação do *Forcampi* teria papel importante na busca de uma nova forma de articulação para a defesa de interesses comuns às instituições reconfiguradas como *multicampi*, considerando que as experiências dos dirigentes dos *campi* fora de sede, discutidas por meio do Fórum, auxiliariam os reitores, a Andifes e o próprio MEC na promoção de um espaço importante para a consolidação da expansão do ensino superior no Brasil.

Como política de estado, os programas governamentais de expansão do ensino superior da última década têm figurado como fundamental à democratização do acesso ao ensino superior no Brasil e sua interiorização. Entretanto, dada a dimensão e o forte impacto desses programas para universidade e sociedade, tão fundamental quanto a própria expansão é o seu planejamento, garantindo qualidade do ensino e retorno satisfatório dos investimentos.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

5.1. Caracterização da pesquisa

Considerando os apontamentos de Gil (2010), este trabalho direcionou-se à abordagem qualitativa, quando se pretende observar a relação dinâmica entre o ambiente estudado e o sujeito, onde se esperam interpretação e atribuição de significados, respeitando o vínculo não dissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Esta pesquisa classifica-se como descritiva, dado o objetivo de explicitar e tornar mais familiar o tema em discussão. Classifica-se também como estudo de caso, entendendo que esse tipo de trabalho, como relata Santos (2007), caracteriza-se pelo estudo de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe aspectos característicos.

5.2. Coleta dos dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas.

Na pesquisa documental, foram estudados os Processos 008252/2006/UFV e 005289/2006/UFV, que tratam de instalação e estudos preliminares de viabilidade técnico-acadêmica para implantação do *campus* da UFV em Rio Paranaíba, respectivamente. Cabe

ressaltar nesta oportunidade que não foi encontrado trabalho semelhante de análise de viabilidade para criação do *Campus* UFV – Florestal, imagina-se, por já existir nessa localidade a Cedaf, vinculada à UFV, o que facilitaria, nesse caso, a criação de um *campus* universitário.

Foram também contemplados neste estudo documentos elaborados pela própria Universidade Federal de Viçosa, os relatórios de atividades da UFV, com base de dados referente aos anos de 2006 a 2011, coordenados pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, o relatório do Programa Reuni, elaborado pela Comissão de Gestão do Reuni, além da Carta de Catalão, escrita pelos dirigentes de *campus* da rede federal de ensino superior, em ocasião de seu primeiro encontro nacional.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os diretores gerais dos *campi* da UFV em Rio Paranaíba e Florestal e também com o pró-reitor de planejamento e orçamento do *campus* sede, com a finalidade de melhor conhecer o assunto estudado e garantir uma visão institucional sobre o tema abordado, uma vez que esses agentes são, como parte da Instituição, sua própria representação.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista semiestruturada baseia-se no estabelecimento de questões norteadoras que colaborarão para melhor desenvolvimento da entrevista, uma vez que o pesquisador segue roteiro previamente sistematizado.

O roteiro para as entrevistas, Apêndice, foi elaborado de maneira que possibilitasse identificar a percepção dos entrevistados, agentes inseridos diretamente no contexto do planejamento institucional e da organização *multicampi*, em relação à utilização de conceitos básicos das técnicas de planejamento estratégico, consideradas para fins deste estudo como as categorias de análise.

Na categoria Ambiente Externo, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados em relação às oportunidades e ameaças vivenciadas pela UFV no contexto de sua expansão, enquanto na categoria Ambiente Interno, foram agrupadas as falas dos entrevistados relacionadas às forças e fraquezas da Instituição, considerando o mesmo contexto.

Adicionalmente, estudou-se a visão dos entrevistados em relação à importância do planejamento para a gestão universitária e a percepção desses agentes quanto aos desafios propostos pela configuração *multicampi* da Universidade.

Com autorização dos participantes, as entrevistas foram registradas em áudio pela autora deste trabalho, em visita realizada aos *campi* da UFV em Rio Paranaíba e Florestal, nos dias 6 e 8 de agosto de 2012, respectivamente, e no *campus* sede, no dia 20 do mesmo mês.

5.3. Análise e Tratamento dos Dados

Para análise dos dados coletados das entrevistas realizadas e de outros documentos que compuseram o *corpus* deste trabalho, optou-se pela utilização da técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Vergara (2005), consiste em identificar o que está sendo discutido sobre determinado tema.

Podendo incidir sobre diversas mensagens, de obras literárias a entrevistas, verbal ou não-verbal, a análise de conteúdo permite ao pesquisador delinear seu trabalho seguindo perspectiva tanto quantitativa quanto qualitativa. Suas fases de análise, segundo Bardin (2011), organizam-se em 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados obtidos.

1) A **pré-análise** corresponde à fase de organização do material que se pretende analisar, formulando hipóteses e elaborando indicadores que servirão de fundamentos para a interpretação final dos dados;

2) A **exploração do material** trata-se da fase de análise propriamente dita, onde se busca respostas às hipóteses anteriormente propostas;

3) Na fase de **tratamento dos resultados obtidos**, através do trabalho de interpretação, os dados brutos são tratados a fim de representar, de maneira significativa, o conteúdo das mensagens sob análise.

De acordo com Minayo (2008), com o uso de metodologias qualitativas é possível incorporar significados e intencionalidade inerentes às ações dos indivíduos, estruturas sociais, suas relações e transformações, entendidas como “construções humanas significativas” (MINAYO, 2008, p. 23)

É importante ressaltar que o estudo qualitativo não rejeita a quantificação, mas propõe uma análise “fundada na presença de um índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual.” (BARDIN, 2011, 115-116)

Seguindo os critérios propostos pela análise de conteúdo, as falas das entrevistas foram classificadas e agrupadas em categorias, onde foram agregados os principais temas da entrevista relacionados aos conceitos de planejamento estratégico, optando-se pela categorização *a priori*, ou seja, trabalhando-se com categorias definidas a partir de um referencial teórico previamente estudado.

Oportunamente, os entrevistados foram identificados como E1, E2 e E3.

5.4. Unidade de Análise

5.4.1. Síntese Histórica da Universidade Federal de Viçosa

A Universidade Federal de Viçosa tem sua origem na Escola Superior de Agricultura e Veterinária (Esav), criada pelo Decreto 6.053, de 30 de março de 1922, pelo então Presidente do Estado de Minas Gerais, Arthur da Silva Bernardes.

Considerando seu objetivo inicial de “ministrar o ensino pratico e theorico de Agricultura e Veterinaria e [...] realizar estudos experimentaes [...] para o desenvolvimento de taes sciencias no Estado de Minas Geraes” (BORGES et al., 2006, p. 20) e o avanço dessas áreas nos Estados Unidos, Arthur Bernardes decidiu organizar o ensino da nova Escola conforme o modelo americano.

Foi convidado para organizar e dirigir a Esav, o professor Peter Henry Rolfs, que direcionou o funcionamento da Escola aos moldes dos *Land Grant Colleges*, firmados pelos pilares ensino, pesquisa e extensão, responsáveis pelo forte desenvolvimento da agropecuária dos Estados Unidos na época.

A Esav foi inaugurada em 1926, mas apenas no ano seguinte tiveram início os cursos Fundamental e Médio. Em 1928, foi ministrada a primeira aula do Curso Superior de Agricultura e em 1932, a primeira do Curso Superior de Veterinária. Só vinte anos mais tarde, em 1952, seria criado o Curso de Administração do Lar.

Diante de suas expressivas atuação no ensino e dedicação à ciência e visando ao desenvolvimento da Escola, o Governo do Estado a transformou, em 1948, em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (Uremg).

Graças a sua sólida base e ao seu bem estruturado desenvolvimento, a Uremg adquiriu renome em todo o País, o que motivou sua federalização, em 15 de julho de 1969, com o nome de Universidade Federal de Viçosa.

Em 2012, o *campus* sede contava com 45 cursos superiores de graduação e 39 programas de pós-graduação *stricto sensu*, além do ensino médio geral oferecido no Colégio de Aplicação (Coluni).

De acordo com o Censo 2010, Viçosa contava com 72.220 habitantes, além de uma população flutuante de aproximadamente 20.000 pessoas. Como principais atividades econômicas do município têm-se o cultivo de milho, feijão e café, além do comércio e da prestação de serviços.

Como consta no Relatório de Atividades 2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012b), com a adesão aos programas do Governo Federal de expansão e melhoria da qualidade do ensino superior, a UFV optou, em 2006, pela criação de dois novos *campi*, instalados nas cidades mineiras de Rio Paranaíba e Florestal.

O *Campus* UFV – Rio Paranaíba (CRP), criado em 2006 por meio do Programa de Expansão Fase I do Ministério da Educação, iniciou suas atividades acadêmicas no segundo semestre de 2007, com a abertura dos cursos de Agronomia e Administração. Em 2012, já contava com 12 cursos de graduação e um de pós-graduação *stricto sensu*.

O CRP está situado na cidade de Rio Paranaíba, distante a 550 km de Viçosa, com população de 11.885 habitantes. Como principais atividades econômicas da região estão a pecuária, o cultivo de café, alho, soja e milho, além das atividades industriais de laticínios e fertilizantes.

O *Campus* UFV – Florestal (CAF) tem sua origem como unidade de educação profissional técnica de nível médio e pesquisa, em 1939. Incorporada à Uremg em 1955 como Escola Média de Agricultura de Florestal (Emaf), foi posteriormente transformada, em 1982, em Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (Cedaf), quando ministrava cursos de nível médio e técnico.

Com o advento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) a área que abriga a Cedaf passou a ser denominada *Campus* UFV – Florestal e iniciou, no primeiro semestre de 2008, suas atividades acadêmicas com os cursos superiores de tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Gestão Ambiental.

Localizado a 280 km de Viçosa, o CAF está situado na cidade de Florestal, região metropolitana de Belo Horizonte, e em 2012 contava com 14 cursos técnicos e 10 superiores de graduação.

Com população de 6.660 habitantes, as principais atividades econômicas que movimentam o município de Florestal são a pecuária leiteira e de corte, o comércio varejista, a produção de hortifrutigranjeiros, pequenas indústrias e microempresas.

5.4.2. O Planejamento na UFV

Ao longo de sua existência, a UFV sempre se demonstrou preocupada em garantir, além da qualidade em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, solidez para suas ações e fundamentos para suas tomadas de decisão.

Em seu estudo sobre o planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa, Reis (2005) aponta que desde a sua federalização, identificou-se na UFV experiências informais e formais de planejamento.

Um convênio assinado entre a UFV e a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1972, teve como proposta a condução de uma reforma administrativa na Universidade. Tal fato já demonstrava a preocupação da administração universitária com as questões do planejamento e sua disposição à institucionalização dessa cultura.

Contudo, segundo Reis (2005), somente após 1997 a UFV tem trabalhado, de maneira mais sistemática, na condução de um planejamento institucional participativo, para cada período de gestão de um reitor, em busca da consolidação da cultura do planejamento na Instituição.

as técnicas de planejamento adotadas na UFV, por certo, ainda carecem de aprimoramento. Observa-se ao longo de sua trajetória que, por vezes, o planejamento operacional e tático foram confundidos com o planejamento estratégico, levando a uma elaboração muito detalhada sem condições de controle e avaliação. (REIS, 2005, p. 92)

O planejamento para cada gestão de um reitor na UFV, chamado Plano de Gestão (PG), é elaborado a cada quatro anos e figura como documento norteador de metas e ações mais imediatas da administração em exercício. A preparação desse documento, coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento da UFV (PPO), conta com a participação dos agentes de planejamento de todas as unidades acadêmicas e administrativas da Instituição.

Equivalente ao programa de governo de uma administração, o Plano de Gestão estabelece dinâmica condizente com as políticas de expansão e desenvolvimento da UFV e auxilia os gestores nas tomadas de decisão, representando importante ferramenta para a consolidação da cultura do planejamento na Universidade.

Em nível mais estratégico, em resposta à exigência do MEC a toda instituição de ensino superior, a UFV deu início aos trabalhos de elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) com a Comissão instituída pela Portaria nº 0364/2005/RTR/UFV, de 14 de junho de 2005, e, posteriormente, deu sequência com a Comissão composta pela Portaria nº 0361/2010/RTR/UFV, de 29 de março de 2010 e atualizada pela Portaria nº 0815/2010/RTR/UFV, de 7 de julho de 2010.

Caracterizado por uma construção democrática e participativa, com envolvimento de seus três *campi*, o PDI da UFV, aprovado pelos conselhos máximos da Instituição em maio de 2012, expressa as políticas acadêmicas e administrativas da Instituição, apresentando um diagnóstico da Universidade Federal de Viçosa à época da elaboração do documento e estabelecendo objetivos e metas estratégicas para o período de 2012 a 2017.

Vale ressaltar que

Aos trabalhos 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. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2012a, p. 10)

6. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Com o objetivo geral de descrever, à luz dos conceitos de planejamento estratégico, os fatores que determinaram a expansão da UFV e seus principais desafios de gestão enquanto Universidade *multicampi*, foram consultados documentos em que constam registros do processo de expansão e entrevistados os diretores gerais dos *campi* UFV-Rio Paranaíba e UFV-Florestal, bem como o pró-reitor de planejamento e orçamento do *campus* sede.

Além de representar, em números, a expansão da UFV no período, buscou-se identificar a percepção dos entrevistados em relação à efetividade e importância do planejamento no processo de expansão da universidade e aos desafios gerados pela peculiar caracterização de uma universidade *multicampi*.

6.1. A expansão da UFV entre 2006 e 2011

Com a adesão aos programas do Governo Federal de expansão e melhoria da qualidade do ensino superior no Brasil, a UFV criou em 2006 o *Campus* UFV – Rio Paranaíba (CRP), por meio do Programa de Expansão Fase I, e, em 2008, deu início às atividades acadêmicas de cursos superiores no *Campus* UFV – Florestal (CAF), antiga Cedaf, por meio do Programa Reuni. Como resultado dessa expansão, a UFV passou de universidade *unicampus* para *multicampi* e apresentava, no final de 2011, cenário mais extenso e complexo, comparado a 2006, como sugere a Tabela 4.

Tabela 4 – Comparativo entre os anos de 2006 e 2011 dos principais números representativos da UFV

	2006	2011	%
Estrutura física			
Área física total (em ha)	4.338,44	4.474,73	3,14
Área total construída (em m ²)	367.790,95	391.930,31	6,56
Área de laboratórios (em m ²)	22.928,17	28.397,32	23,80
Matriculados	12.165	18.039	48,28
Ensino médio e técnico	1.053	1.183	12,34
Graduação	9.436	14.002	48,38
Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	1.676	2.854	70,28
Diplomados	2.247	2.742	22,02
Ensino médio e técnico	341	286	(16,13)
Graduação	1.456	1.684	15,65
Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	450	772	71,55
Cursos	71	123	73,23
Ensino médio	2	2	–
Ensino técnico	5	14	180,00
Graduação	36	67	86,11
Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	28	40	42,85
Vagas	3.015	5.049	67,46
Ensino médio e técnico	397	514	29,47
Graduação	1.835	3.300	79,83
Pós-Graduação	783	1.235	57,72
Pesquisa			
Projetos em andamento	1.655	3.506	118,42
Publicações	6.627	5.601	(15,49)
Atividades assistenciais			
Atendimento em saúde	16.859	84.219	399,54
Bolsas concedidas	2.282	2.244	(1,67)
Refeições servidas	1.227.370	1.815.355	47,90
Atividades de extensão	1.934	2.273	17,52
Acervo bibliográfico	252.504	747.176	195,90
Bolsas de ensino, pesquisa e extensão	1.874	3.137	67,39
Servidores	3.318	3.449	3,94
Docentes	875	1.188	35,77
Técnico-administrativos	2.443	2.261	(7,45)
Orçamento executado (em R\$)	262.838.981,00	524.297.943,77	99,47

Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2007 e 2012b.)

Em estrutura física, destaca-se o aumento da área total construída da UFV em 22.239,36 m², dos quais mais de nove mil representam a obra do Pavilhão de Aulas I do CRP.

O número de vagas disponibilizadas para os diversos cursos e nível de ensino da UFV subiu de 3.015 para 5.049, representando aumento de 67,46%. Se considerarmos apenas a graduação, o aumento foi ainda maior, representado pelo crescimento de 79,83%.

Das 3.300¹ vagas disponibilizadas para a graduação em 2011, 600 destinavam-se aos cursos do *Campus* UFV – Rio Paranaíba, e 400, aos cursos do *Campus* UFV – Florestal. Além dessas 1.000 novas vagas, o crescimento se deve ao aumento, por meio do Reuni, de 475 vagas disponibilizadas para cursos de graduação no *Campus* UFV – Viçosa (CAV). (Tabela 5)

Tabela 5 – Novas vagas ofertadas para cursos do *Campus* sede em 2011

Curso	Vagas	Turno	Início
Novos cursos			
Ciências Sociais – Licenciatura e Bacharelado	60	Noturno	2009
Enfermagem	60	Integral	2009
Engenharia Mecânica*	40	Integral	2007
Engenharia Química*	40	Integral	2007
Letras – Habilitação Português/Espanhol	20	Noturno	2010
Licenciatura em Ciências Biológicas	40	Noturno	2009
Licenciatura em Física	40	Noturno	2009
Licenciatura em Matemática	40	Noturno	2009
Licenciatura em Química	40	Noturno	2009
Medicina	50	Integral	2010
Subtotal 1	430		
Cursos existentes			
Química	20	Integral	2007
Secretariado Executivo Trilíngue	5	Noturno	2009
Zootecnia	20	Integral	2009
Subtotal 2	45		
Total de vagas	475		

Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011)

*Apesar de iniciados em 2007, foram incluídos no Reuni.

O novo número de vagas oferecidas pela UFV, pela criação de novos cursos e pela ampliação de vagas em cursos existentes, refletiu no aumento do número de matriculados nos três *campi* da Instituição. Enquanto em 2006 a Universidade contava com 12.165 estudantes,

¹ Se somarmos 475, número de vagas criadas, ao número de vagas disponibilizadas em 2006, teremos o total de 3.310. Essa diferença é justificada pela redução de 10 vagas no curso de Ciências Econômicas com ênfase em Agronegócio, em 2010.

o número de discentes no final de 2011 era de 18.039, o que corresponde a um aumento de 48,28% no número de matriculados na Instituição.

Observando ainda outros números apresentados na Tabela 4, pode-se inferir que os programas de expansão colaboraram não apenas com aumento no número de vagas oferecidas pela UFV, possibilitando o acesso ao ensino, mas permitiram também aumento expressivo das atividades em pesquisa e extensão.

No fim de 2011, por exemplo, encontravam-se em andamento 3.506 projetos de pesquisa, o que representa aumento de 118% em relação a 2006. Destaca-se ainda a distribuição de 3.137 bolsas para o fomento de atividades de ensino, pesquisa e extensão em todos os níveis – ensino médio e técnico, graduação e pós-graduação.

Com o compromisso de encaminhar recursos específicos às universidades que aderissem à expansão, o MEC pactuou com a UFV a descentralização de quase 44 milhões de reais, distribuídos no período entre 2008 e 2011. (Tabela 6)

Tabela 6 – Orçamento pactuado do Reuni em capital e custeio para o período entre 2008 e 2011

Natureza da Despesa	Total pactuado (em R\$)				
	2008	2009	2010	2011*	Total
Capital	5.037.653,16	7.281.845,33	14.175.575,99	–	26.495.074,48
Edificações	4.440.606,00	3.902.647,00	8.156.620,00	–	16.499.873,00
Infraestrutura	–	868.782,50	1.121.782,50	–	1.990.565,00
Equipamentos	597.047,16	2.510.415,83	4.897.173,49	–	8.004.636,48
Custeio	722.076	2.956.929	5.418.586	8.230.462	17.328.053
Total	5.759.729,16	10.238.774,33	19.594.161,99	8.230.462,00	43.823.127,48

Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011)

*Para o período 2011-2012, o Programa Reuni não previa distribuição de recursos de capital.

Como apresentado pela Tabela 7, mais de 40 milhões do orçamento pactuado foi dotado pela UFV, no período de 2007 a 2010.

Tabela 7 – Orçamento Reuni recebido pela UFV entre os anos de 2007 e 2010

Natureza da Despesa	Total dotado (em R\$)				
	2007	2008	2009	2010	Total
Total	3.022.591,89	2.833.138,15	8.941.067,00	25.491.271,00	40.288.068,04
Custeio	–	818.076,15	3.166.929,00	6.196.874,00	10.181.879,15
Capital	3.022.591,89	2.015.062,00	5.774.138,00	19.294.397,00	30.106.188,89

Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2011)

Analisando de maneira bruta os dados da Tabela 4, o comparativo de números da UFV entre os anos de 2006 e 2011 apresenta-se satisfatório. Entretanto, ele não mostra as condições que levaram a UFV a essa grande expansão, nem os desafios que a Instituição tem enfrentado para gestão de sua nova realidade *multicampi*.

6.2. Identificação das categorias de análise

As categorias de análise foram definidas a partir dos conceitos básicos das técnicas de planejamento estratégico. Desta forma, na categoria Ambiente Externo, buscou-se identificar oportunidades e ameaças à UFV no processo de expansão, enquanto na categoria Ambiente Interno, foram agrupadas as ideias relacionadas às forças e fraquezas da Instituição, considerando o mesmo contexto, segundo a percepção dos entrevistados e a documentação analisada.

6.2.1. Categoria Ambiente Externo

Como acontece com qualquer organização, as instituições públicas inserem-se em ambientes de constantes mudanças que afetam intimamente seu funcionamento. Estudando as narrativas coletadas, buscou-se identificar nesta categoria as condições externas à unidade de análise que influenciaram sua decisão pela expansão de suas atividades, principalmente em relação à criação de dois novos *campi*.

Apesar de reconhecer a contribuição positiva da expansão do ensino superior no País, o entrevistado E1 revela que a falta de planejamento do próprio governo federal nesse processo representa ameaça à qualidade do ensino da UFV, que para atender demandas urgentes recorre ao improvisado para execução de suas atividades.

Com relação ao governo, as coisas têm vindo, às vezes, um pouco precipitadas. São oportunidades que a gente tem que reconhecer que o governo colocou pra ampliação de vagas na universidade, mas muitas vezes a maneira que tá se colocando as coisas, [...] nos coloca num apuro danado. Vêm os cursos, a infraestrutura ainda não tá *ok* e você tem que improvisar. (E1)

O entrevistado reafirma ainda o papel de forças externas determinantes nas ações das organizações públicas

A gente não sabe ponderar até onde [...] deveria haver uma análise puramente técnica e planejada estrategicamente para o desenvolvimento do país ou enquanto existem forças políticas interferindo nas decisões e no próprio planejamento, que deveria haver e às vezes não acontece da maneira como deveria ser. (E1)

Para evitar a ameaça de figurar como Instituição que não foi parceira ou não teve envolvimento com a expansão do ensino superior no país, e também evitar possível sucateamento da Universidade por falta de investimento, a UFV reconheceu várias oportunidades com a adesão ao programa proposto pelo governo federal.

O entrevistado E2 evidencia que “para implementar um projeto desse só mesmo dentro de um programa governamental. Porque implica em você contratar mais docentes, mais servidores e a universidade, por si só, não tem condições pra isso.” (E2)

Ainda que a iniciativa de criação dos *campi* não tenha partido da UFV, os entrevistados enfatizam que a Instituição discutiu a proposta entre seus conselhos superiores, o Conselho Universitário (Consu) e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Cepe), o que era necessário principalmente pela organização de gestão colegiada da Universidade.

De acordo com E3, a adesão aos programas de expansão do governo federal foi “induzida”. Nesse contexto, o entrevistado destaca as características do processo

todas as instituições de ensino superior no país participaram da expansão. Todas assinaram com o MEC adesão aos programas de expansão. Não é a UFV um caso específico. Foram todas as Ifes do país. [...] Essa expansão iniciada em 2006 teve características importantes, ela foi induzida pelo MEC. E uma característica tão importante ainda, ela foi pactuada, ou seja, ela recebeu financiamento para essa expansão, para criação de cursos, construção de edifícios, contratação de servidores. Foi um pacto e o MEC tem cumprido com o que foi pactuado.

Percebe-se pelas narrativas a oportunidade criada pelo Ministério da Educação de expansão de atuação das Ifes, evidenciando que a promessa do governo de subsidiar esse processo representaria um dos fatores determinantes à opção pela expansão.

Reconhecendo essa oportunidade, a Reitoria da UFV encaminhou ao Conselho Universitário, proposta de aprovação da instalação de um *campus* da Universidade em Rio Paranaíba. Na proposta, a administração superior evidencia os motivos que justificariam a implantação do novo *campus*, entre os quais se pode destacar interesse da Reitoria,

demonstração de interesse regional, manifestação de interesse dos governos federal e estadual, política do governo federal, demonstração de apoio do MEC e demonstração de apoio da prefeitura de Rio Paranaíba.

O entrevistado E1 reforça a justificativa apresentada pela Administração, quando afirma que o *Campus* UFV – Rio Paranaíba “surgiu por oportunismo do poder público municipal da ocasião e alguns outros políticos, no contexto do lançamento do plano de expansão do MEC.” (E1)

Percebe-se assim, diante das narrativas e da fundamentação da Reitoria para encaminhar a proposta de aprovação ao Consu, como o fator político enquanto força externa à UFV colaborou para a criação do CRP, aprovada em 25 de julho de 2006, pelo Conselho Universitário.

Ao mesmo tempo em que trabalhava a expansão do ensino superior, o MEC investia forte na expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. Para E2, foi o momento de a Universidade decidir se deveria “incorporar Florestal definitivamente aos projetos de ensino, pesquisa e extensão da UFV.” (E2)

Excepcionalmente reunido na cidade de Florestal, por meio da Resolução nº7/2006, de 22 de maio de 2006, o Consu decidiu denominar a área registrada em nome da UFV nessa cidade de *Campus* UFV – Florestal, determinando imediatas ações para a expansão e aperfeiçoamento de suas atividades no novo *campus*.

Assim, na Categoria Ambiente Externo, na percepção dos entrevistados, a expansão da UFV para o status de universidade *multicampi* ocorreu, principalmente, em função da oportunidade proporcionada pelo governo federal, caracterizada por um pacto entre a Universidade e o Ministério da Educação, com proposta de incentivo financeiro e disponibilização de vagas de pessoal.

Além disso, a Instituição percebeu como oportunidade o crescimento organizacional oriundo da inserção da Universidade em diferentes regiões, o que demandaria da UFV sua renovação frente às diferentes demandas apresentadas pelas comunidades locais, principalmente dos dois novos *campi*.

Tal situação mostra que o posicionamento da UFV esteve em sintonia com Oliveira (2009), ao realizar a avaliação de seu ambiente externo, assimilando as oportunidades a serem

usufruídas, evitando assim a ameaça de sucateamento e falta de envolvimento com a expansão do ensino superior no País.

6.2.2. Categoria Ambiente Interno

Entre os elementos componentes do ambiente interno de uma organização, cujas características podem determinar seu êxito ou fracasso, pode-se considerar a cultura corporativa e as vantagens competitivas que afetarão o desenvolvimento das ações da instituição.

Assim, com a adesão ao programa de expansão, coube à UFV avaliar suas forças e fraquezas diante desse processo, conforme apreciações de seus colegiados competentes.

Dentro da autonomia pertinente às universidades federais, a Comissão de Política de Ensino de Graduação da UFV (Copeg), recomendou ao Cepe a aprovação de seis cursos de graduação a serem oferecidos nos *campi* da Instituição em Rio Paranaíba e Florestal, como sugere a Tabela 8.

Tabela 8 – Cursos recomendados pela Copeg para implantação nos *campi* da UFV em Rio Paranaíba e Florestal em 2007

Curso	Início	Carga horária	Duração (em anos)	Vagas
<i>Campus UFV – Rio Paranaíba</i>				
Administração com ênfase em Agronegócio	2007	3000	4	100
Agronomia	2007	3600	5	60
<i>Campus UFV – Florestal</i>				
Tecnologia em Gestão Ambiental	2007	1600	2	100
Tecnologia em Gestão de Turismo	2007	1600	2	100
Tecnologia em Mecanização Agrícola	2007	2500	2,5	100
Tecnologia em Processamento de Alimentos	2007	2500	2,5	100

Fonte: (UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, 2006)

Contudo, observou-se pouca discussão e, ou, capacidade de decisão, visto que a proposta de criação do curso de Agronomia, por exemplo, ao ser submetida ao Conselho Departamental do Centro de Ciências Agrárias, apresentou consideração mais conservadora a sua criação, conforme manifestação constante do Processo 005289/2006/UFV.

[...] o Conselho acha prudente que a implantação do curso de agronomia em Rio Paranaíba, sugerida pela COPEG, seja postergada para 2009. Esta decisão permitiria avaliar a continuidade da política governamental, bem como a discussão e a elaboração de um projeto didático-pedagógico específico, levando em conta as limitações de infra-estrutura e as demandas de servidores técnico-administrativos e docentes.

Mesmo diante dos apontamentos levantados, foi aprovada a proposta de criação dos cursos de Agronomia e Administração (linha de formação em Agronegócio), no *Campus* UFV – Rio Paranaíba, com início em 2007.

As narrativas sobre o assunto apontam para uma fraqueza da Instituição que, na avaliação dos entrevistados, não soube definir de maneira vantajosa quais cursos deveriam ser criados nos novos *campi* da UFV.

O entrevistado E1 assegura que “as coisas poderiam ser mais planejadas, mais dentro de uma política de criação dos novos cursos” (E1). Além de concordar com esse posicionamento, E3 complementa, apontando uma consequência arbitrária da opção pelos cursos implantados: “Se tivéssemos, na época [...], escolhido *campus* com cursos semelhantes, poderíamos ter maior complementaridade do corpo docente, então nossa carência no caso de pessoal poderia ser menor.” (E3)

Para E1, a carência de servidores para a expansão da UFV, principalmente de pessoal docente, representa outro ponto fraco da Instituição. Quando da pactuação do seu plano de expansão junto ao governo federal, a UFV teria apresentado demanda “muito modesta” em número de servidores. “Teve *campi* que ousaram mais no pedir e ganharam, então hoje se encontram numa situação melhor.” (E1)

Essa carência é identificada principalmente no *Campus* UFV – Rio Paranaíba. Se levarmos em conta a relação que o MEC trabalha de 18 alunos para 1 professor e se considerarmos que ao final do ciclo de entrada de todos os cursos, o CRP terá aproximadamente 3.000 alunos, essa relação apresenta-se, como afirma E2, “incompatível”. Segundo ele, “sabíamos que [...] conseguir dinheiro para prédios [...] é muito menos difícil que conseguir vaga para servidores.” (E2)

Os dirigentes identificam também como ponto fraco a dificuldade da UFV em conscientizar e sensibilizar as comunidades universitárias das consequências positivas à consolidação de uma UFV *multicampi*.

Eu tenho minhas dúvidas se toda a comunidade está consciente de que isso é realmente bom e que nós vivemos um momento que talvez requeira um pouco de investimento, de gasto, um pouco de atenção aos *campi*, dividindo a atenção com o *campus* sede, mas que isso, futuramente, num futuro próximo [...] vai representar um salto bastante importante pro crescimento da nossa Universidade. (E1)

O entrevistado E2 assume que a sensibilidade da comunidade universitária frente à organização *multicampi* da UFV é “praticamente inexistente”. Segundo ele, esse não é um problema do *campus* sede para com os outros *campi*, mas acontece, na verdade, de maneira generalizada. “A experiência mostra que se tiver programas a serem executados de forma conjunta vai haver essa integração e com a integração, aumenta a sensibilidade. Se não tiver, fica só no âmbito da administração mesmo.” (E2)

Ainda segundo E2, “além da obrigação”, é percebida pela administração superior a necessidade de estabelecer tratamento igualitário entre os *campi*. Para ele, essa “talvez seja a cobrança número um das comunidades do CRP e CAF: tratamento igualitário.” (E2)

Percebe-se pelas narrativas que o fato da UFV ter tido pouco tempo para se planejar para sua transformação de universidade *unicampus* para *multicampi* tem gerado bastante dificuldade, sobretudo na execução de suas atividades administrativas.

De acordo com E3, a dificuldade maior é definir sob qual modelo de gestão a Universidade trabalhará, pensando no futuro. Para ele, a UFV ainda não tem clareza sobre o caminho a seguir, principalmente porque a nova realidade impõe a necessidade de tomada de decisão para atendimento de questões prementes à comunidade universitária para oferecer, como indica E1, “conforto aos nossos professores, alunos e técnicos” (E1).

Se por um lado a UFV ainda carece de experiências para potencializar sua gestão administrativa enquanto universidade *multicampi*, por outro, a organização acadêmica, segundo E3, foi facilmente estruturada, dada a larga vivência da Instituição na prática do ensino.

Além dessa força, E3 revela que “a UFV persegue a excelência. Temos hoje dois [novos] *campi*, expansão do *campus* sede, diversos problemas [...], mas a UFV não negligencia a qualidade, ela procura expandir com qualidade.” (E3)

Nesse sentido, podemos interpretar como ponto forte a característica da UFV de perseguir excelência, o que, na avaliação dos entrevistados, acabará por contribuir positivamente à proposta governamental de interiorizar ensino superior gratuito e de qualidade. O entrevistado E3 expõe seu entendimento.

Nós temos um *campus*, diversos cursos e alunos [...] sendo oferecidos pra sociedade. É claro que eu acho que o local, a região, está melhor com o *campus* da UFV, do que se não tivéssemos colocado lá [...] A interiorização vai ser positiva, vai ser melhor para o ensino superior no Brasil. (E3)

A atuação da UFV na extensão é característica avaliada como positiva pelos entrevistados. Compreende-se que além de contribuir para o ensino superior no Brasil, a inserção de universidades como as do vulto da UFV em cidades de pequeno porte, como Rio Paranaíba e Florestal, contribuem também positivamente para o avanço da comunidade local.

De imediato se sente, com a implantação gradual do *campus*, uma melhoria muito grande da infraestrutura urbanística da cidade. Expansão, novas construções, maior empregabilidade da população do município, maior riqueza em termos de circulação de recurso nas atividades comerciais da cidade. O impacto é muito grande. E o município, nós temos feito reivindicações nesse sentido, ele tem também que se movimentar pra isso e isso tem sido uma cobrança, melhoria do posto de saúde, por exemplo. (E2)

Para E3, a expansão *multicampi* da UFV leva

o melhor desenvolvimento que uma cidade, uma comunidade pode ter, que é a educação. A educação é libertadora, é geração de conhecimento, de desenvolvimento. A educação é o futuro. Não se pode imaginar qualquer comunidade, qualquer país que seja forte, independente, rico, e rico de conhecimento, se não tiver educação. (E3)

Na avaliação de E1, também para a UFV o resultado será positivo. Avaliando a inserção da UFV na cidade de Rio Paranaíba, por exemplo, a 550 km de Viçosa, E1 afirma ter “clareza absoluta [...] que foi uma grande cartada e uma grande oportunidade que a UFV está tendo de se inserir dentro de uma região com agronegócio igual ao de Rio Paranaíba.” (E1)

Não só a Universidade ganha com a oportunidade de se expandir inserindo-se em cenários diferentes de Viçosa, como sua força caracterizada pela incessante busca pela qualidade conferirá às sociedades regionais profissionais bem qualificados e dispostos a manter ativa a interação universidade-sociedade.

Estudando as percepções dos entrevistados sobre as implicações que trariam a distância física entre os *campi*, Florestal a 280 e Rio Paranaíba a 550 km de Viçosa, entendeu-se que esse fator representa oportunidade, mas também fraqueza.

Ao mesmo tempo em que a distância é positiva por possibilitar à Universidade vivenciar diferentes conjunturas, pois “a UFV vai estar inserida num ambiente completamente

diferente, então ela vai crescer com isso” (E1), é avaliada de maneira negativa sob o ponto de vista estrutural, considerando que a Instituição não tem ainda definido seu modelo de gestão: “temos dificuldade até de distância, de tramitar processos, dificuldades básicas.” (E3)

Portanto, na Categoria Ambiente Interno, na percepção dos entrevistados, a expansão da UFV para o status de universidade *multicampi* apresenta vários pontos fortes e fracos.

Percebeu-se que a UFV apresentava como forças a experiência de 86 anos na gestão acadêmica, a constante busca pela excelência das suas atividades e, por esse motivo, capacidade de contribuição para o avanço e desenvolvimento das comunidades locais.

Por outro lado, como fraquezas, foram identificadas a ausência de planejamento próprio para a expansão, ou a falta de tempo hábil para esse planejamento, dificuldade na determinação de ações, como a criação de cursos a serem oferecidos nos *campi* fora de sede, o que evidencia a carência de servidores, pouco entendimento da comunidade universitária quanto à nova realidade estrutural da Instituição, não definição de estrutura e fluxo de rotinas administrativas e a própria distância física.

Observa-se que o comportamento da UFV mostrou-se em sintonia com Oliveira (2009), o qual indica a necessidade de análise do ambiente interno para identificar e viabilizar a solução de pontos fortes e fracos determinantes ao bom desempenho da organização, na busca pela qualidade de sua expansão.

Diante das discussões proporcionadas e frente aos conceitos de análise de ambiente e dos elementos capazes de influenciar decisões e definição de objetivos das organizações, é possível ilustrar, de maneira sintética, as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas no contexto da expansão *multicampi* da UFV, conforme quadro a seguir.

Quadro-resumo da análise de ambientes da UFV no contexto de sua expansão *multicampi*

		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo		<ul style="list-style-type: none"> • Participação no programa nacional de expansão e interiorização; • Pacto com o Governo Federal; • Incentivo financeiro; • Disponibilização de vagas de pessoal; • Crescimento organizacional oriundo da inserção em diferentes regiões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento da qualidade do ensino, decorrente de ações realizadas no improviso; • Risco de sucateamento das universidades; • Falta de envolvimento com a expansão do ensino superior no País.
	Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
		<ul style="list-style-type: none"> • Experiência de 86 anos na gestão acadêmica; • Tenacidade na busca pela excelência; • Capacidade de contribuição para o avanço e desenvolvimento da comunidade local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de planejamento próprio à expansão da Universidade; • Dificuldade na determinação de ações, como cursos a serem oferecidos nos <i>campi</i> fora de sede; • Carência de servidores; • Pouco entendimento da comunidade universitária quanto à nova realidade estrutural da Instituição; • Falta de definição da estrutura e fluxo de rotinas administrativas; • Distância física.

Fonte: Dados da pesquisa

6.3. Importância do planejamento na gestão universitária

Verificou-se o reconhecimento dos entrevistados sobre a importância da condução de um planejamento estratégico para uma instituição federal de ensino superior. E2 destaca a “vontade política da administração superior da universidade em termos de planejamento [...], tanto que várias ações nesse sentido estão sendo executadas”. (E2)

Nesse trecho, E2 refere-se aos trabalhos que têm sido articulados pela administração superior da UFV e coordenados pela Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, no que tange à discussão e elaboração de dois documentos de extrema importância à gestão universitária, o Plano de Gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Os entrevistados confirmaram como ponto forte da UFV a consciência entre os dirigentes da Instituição quanto à importância do planejamento contínuo em favor dos objetivos institucionais. Eles identificaram, porém, a necessidade de se aprofundar essa compreensão. E3 pondera que

A cultura do planejamento, sua efetividade, só vai ser de fato percebida, interiorizada pelos dirigentes e valorizada como instrumento pactuado se a gente de fato trabalhar continuamente para que ela seja efetiva, negociada, e esteja funcionando. (E3)

Tal posicionamento representa consonância com as ideias de Ansoff e McDonnell (1993), quando discutem sobre a importância da interação entre o dirigente máximo da organização e os demais agentes de planejamento para a consolidação do compromisso organizacional e o alcance dos objetivos previamente traçados.

Com avaliação satisfatória dos entrevistados como resultado de um processo de elaboração participativo e representativo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) – PDI-UFV/2012-2017 representa para E2 “instrumento norteador essencial” para a consolidação da UFV enquanto universidade *multicampi*.

Além de atender às exigências legais do MEC, na visão do entrevistado E3 “a UFV fica mais fortalecida, na consciência dos seus gestores, dos seus agentes de planejamento, tendo de fato um documento que trata especificamente de planejamento institucional.” (E3)

E1 afirma que o PDI, como norteador dos objetivos que a UFV deseja alcançar nos próximos cinco anos, congrega “a certeza que nós estamos caminhando pra consolidar uma universidade *multicampi*” e por isso ele se mostra como ferramenta fundamental para delinear o que se deseja para o futuro da Instituição.

Com a proposta de ser revisto pela comunidade a cada dois anos, as narrativas demonstram que o PDI configurará excelente instrumento para os gestores atuais e futuros da UFV em sua consolidação, na permanente busca pela excelência em suas ações e pela qualidade da sua contribuição para o desenvolvimento do País.

6.4. Desafios à gestão organizacional *multicampi*

Conhecendo a gestão de outras Ifes e participando das discussões propostas pelos dirigentes de *campus* da rede federal de ensino superior, os entrevistados concordam que as adversidades enfrentadas por quase todas as universidades nesse momento são decorrentes da maneira como foi conduzido o processo de expansão.

Considerado muito rápido, o processo de expansão do ensino superior, principalmente pelas forças políticas atuantes nesse contexto, é marcado pela dificuldade própria de agir ante a falta de planejamento.

No Brasil, a gente primeiro cria o fato, o programa, o plano, depois vai atrás da infraestrutura. É isso que ocorre. [...] Se está programado pra ter 2.000 estudantes, vamos começar a liberação do recurso pra infraestrutura primeiro. [...] Vamos liberar vagas para docentes e técnicos primeiro, mas isso não ocorreu. E nem sei se um dia ocorrerá. (E2)

Quando o entrevistado E2 diz “no Brasil”, pode-se entender que as problemáticas da expansão e os desafios enfrentados, sobretudo pelas universidades que se expandiram para fora de sua sede, não são exclusivos da UFV.

Em sua obra *Universidade Multicampi*, Fialho (2005) discute a complexidade inerente às instituições formadas por mais de um *campus* localizados em outras cidades que não a do *campus* sede.

Na universidade *multicampi*, por exemplo, os sujeitos, tanto quanto os lugares que ocupam, atomizados pela desconcentração organizacional e pela dispersão física, não podem responder à mesma dimensão espaço-temporal e funcional, própria de modelos universitários mais agregados. (FIALHO, 2005, p. 64)

Frente a essa questão e em busca de propostas para a configuração estrutural e regimental da UFV como universidade *multicampi*, a administração superior da Instituição iniciou, em maio de 2012, discussões de novos regimento e estatuto para a Universidade Federal de Viçosa.

Com a participação das comunidades universitárias da UFV em Rio Paranaíba e Florestal, buscou-se num “processo extremamente bem representativo” (E2), discutir a nova realidade da UFV e as especificidades a serem consideradas.

Para E3, entender e organizar a estrutura acadêmica foi mais fácil dada a experiência de 86 anos da UFV na área. Para a estrutura administrativa, porém, as atividades exigem maior atenção. Os entrevistados E2 e E3 destacam os principais pontos que fomentaram as discussões para a elaboração da proposta dos novos regimento e estatuto nesse sentido:

O enfoque maior foi realmente a parte regimental pra poder criar as unidades de decisão, como o próprio conselho acadêmico e administrativo, que serão os órgãos de deliberação máxima do *campus*. (E2)

[As discussões] abordaram basicamente um modelo prévio que já havia no processo de apreciação pelo Consu dos organogramas dos *campi*. Na verdade, o que essa proposta de regimento [...] aborda é exatamente atribuir a cada órgão mencionado, a cada órgão listado, colocado no organograma, sua função específica, sua atribuição, suas responsabilidades. Ele atribui normas e funcionamento de conselho, de tramitação de processos, recursos, quer dizer, é um organizador. (E3)

Cabe, nesse ponto, ressaltar a importância do trabalho na proposta de reformulação de seus documentos disciplinares, uma vez que o Regimento Geral da UFV foi elaborado em 1981, há mais de 30 anos, e o Estatuto, há mais de 15.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas governamentais de expansão do ensino superior da última década foram fundamentais para a democratização do acesso ao ensino superior, sobretudo para sua interiorização. A universidade tem papel fundamental no transformar, desenvolver e promover o progresso na comunidade na qual se insere.

Essa expansão provocou uma nova configuração das universidades federais, fazendo emergir no cenário brasileiro o chamado fenômeno organizacional *multicampi*. Se por um lado a expansão recebe avaliação positiva por levar a regiões distintas a presença de uma universidade federal conceituada, por outro, peca pela falta de planejamento e dificuldade de estruturação.

Como toda organização, as instituições federais de ensino superior devem estar sempre atentas às condições e influências dos diversos cenários que envolvem as Ifes, tendo como instrumento norteador o planejamento da Instituição.

Por se tratar de conceito relativamente novo no Brasil, a realidade *multicampi* traz discussões prementes e necessárias aos seus gestores. A descentralização geográfica e administrativa de uma universidade impacta profundamente sobre o funcionamento das vidas acadêmica e administrativa da instituição, o que pode comprometer seu desempenho.

Alterações como essas, de grande dimensão e forte impacto para universidade e sociedade, não podem acontecer de maneira aleatória, mas sim baseadas em pesquisas e análises aprofundadas dos cenários que envolvem a Instituição, visando ao sucesso de suas ações e à manutenção da qualidade de suas atividades.

O Brasil enfrentou em 2012 uma extensa greve dos servidores das universidades federais que buscavam, entre outras reivindicações, reestruturação da carreira e aumento do salário, além de melhores condições de trabalho. Perante tal mobilização, em que todas as Ifes aderiram, em algum momento, à greve, torna-se evidente que uma questão preocupante para a qualidade do ensino diante da expansão é a valorização da carreira do magistério superior.

Em universidades *multicampi*, considerando principalmente os *campi* fora de sede localizados em cidades de pequeno porte, a valorização do magistério é determinante para que se consiga fixar nessas localidades docentes em busca de condições para produção acadêmica e científica. Revela-se, portanto, imprescindível a criação de políticas governamentais para investimento em cursos de pós-graduação nessas unidades, a fim de manter-se o compromisso indissociável das universidades com o ensino, a pesquisa e a extensão.

O fenômeno organizacional *multicampi* fez surgir muitas novidades e dificuldades para as gestões das universidades federais, que agora se sentem pressionadas ao desafio de expandir suas atividades preservando identidade e qualidade. Muitas dessas universidades ainda estão em fase de construção e, apesar do suporte financeiro e de pessoal pactuado pelo MEC, pode não ter havido dimensionamento adequados das necessidades, apresentando, assim, deficiências na estrutura física e de equipamentos para a oferta dos cursos.

Cabe ressaltar que as diversidades e adversidades enfrentadas pela UFV no momento atual são percebidas também em outras universidades. Tais condições são características da universidade *multicampi*, quando consideramos que essas instituições sujeitam-se à interação constante às condições de desenvolvimento do seu ambiente.

Propõe-se, desse modo, a ampliação dessa nova e necessária discussão acerca das universidades *multicampi*, recomendando como importante conhecer como se deu e que consequências gerou o processo de expansão de outras Ifes no Brasil, estudando o impacto desse fenômeno também sob a ótica da sociedade.

Este trabalho aponta para a necessidade evidente de se estudar o planejamento estratégico nas instituições federais de ensino superior, a fim de conscientizar os gestores universitários de sua relevância, visando ao fortalecimento da cultura do planejamento em instituições de ensino e à manutenção dos padrões de excelência das universidades brasileiras.

8. BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Ed. Revista e Ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, J. M.; SABIONI, G. S.; MAGALHÃES, G. F. P. *A Universidade Federal de Viçosa no Século XX*. 2ª ed. Viçosa: Editora UFV, 2006.

BOULET, G. *A missão da universidade multicampi*: Université du Québec, Universidade Rede Pan-Quebequense e Regional. In: Anais do Seminário sobre Universidade (em forma de) Rede: Acesso e cooperação. Salvador: EdUneb, 1985.

BRASIL. *Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado*. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1995.

_____. *Lei n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001*. Aprova o Plano Nacional de Educação 2001-2010 e dá outras providências. Publicada no DOU de 10-01-2001.

_____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas. *Censo da Educação Superior 2010*.

BUARQUE, C. *A aventura da universidade*. 2ª ed. São Paulo: Unesp, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, L. A. *A Universidade Temporã: O Ensino Superior da Colônia à Era Vargas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

DELGADO FILHO, A. B. *Uma análise do processo de planejamento estratégico da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário da Unicamp*. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2004.

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO DA REDE DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. *Relatório de primeiro ano do Programa Reuni*. Brasília, 2009.

ENCONTRO NACIONAL DOS DIRIGENTES DE CAMPUS DA REDE FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR, I. *Carta de Catalão*. Sete de dezembro de 2011, Catalão, Goiás [para] ANDIFES, Brasília, Distrito Federal. 2011.

ESTRADA, R. J. S. *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000.

FERNANDES, F. *Universidade brasileira: reforma ou revolução?* São Paulo: Alfa-Ômega, 1975.

FERREIRA, S. *A universidade do século XXI: concepções, finalidades e contradições*. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2009.

FIALHO, N. H. *Universidade Multicampi*. Brasília: Autores Associados, 2005.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. *Planejamento estratégico na prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEYER JÚNIOR, V.; SERMANN, L.; MANGOLIM, L. *Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES*. 2005. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Victor%20Meyer%20Jr%20-%20Planejamento%20e%20Gest%20E3o%20Estrat%20E9gica.doc>>. Acesso em: 25 ago. 2012.

MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 11ª ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

REIS, C. Z. T. *Planejamento institucional na Universidade Federal de Viçosa: experiências, trajetórias e evolução*. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Faculdade da Região dos Lagos, Cabo Frio. 2005.

ROMANELLI, O. O. *História da educação no Brasil (1933-1973)*. Petrópolis: Vozes, 1985.

SAMPAIO, H.; BALBACHESKY, E.; PEÑALOZA, V. *Universidades estaduais no Brasil: características institucionais*. São Paulo: Nupes/USP, 1998.

SANTOS, A. R. dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

TARAPANOFF, K. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: UnB, 2001.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. *Personagens e Pioneiros da UFV*. Disponível em: <<http://www.personagens.ufv.br/?area=joaoCarlos>>. Acesso em: 14 jul. 2012.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI-UFV/2012-2017*. Disponível em: <http://www.pdi.ufv.br/docs/PDI_29_05_12.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2012a.

_____. *Processo 005289/2006: estudos preliminares de viabilidade técnico-acadêmica para implantação de um campus da UFV no município de Rio Paranaíba-MG*. Viçosa, 2006.

_____. *Relatório de Atividades 2006*. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Viçosa, 2007.

_____. *Relatório de Atividades 2012: base de dados 2011*. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. Viçosa, 2012b.

_____. *Relatório: O Programa Reuni na UFV – 2008-2010*. Comissão de Gestão do Reuni. Viçosa, 2011.

_____. *Síntese histórica da Universidade Federal de Viçosa*. Disponível em: <<http://www.portalufv.ufv.br/portalufv/site/index.php?area=historico>>. Acesso em: 14 jul. 2012.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

Roteiro das entrevistadas realizadas para coleta de dados

1) Que importância você atribui à condução de um planejamento estratégico para uma Instituição Federal de Ensino Superior? Em sua opinião, os dirigentes estratégicos da UFV compreendem a importância de se trabalhar continuamente o planejamento da Instituição? Você percebe envolvimento dos dirigentes institucionais em favor do planejamento institucional?

2) Em sua opinião, a UFV tem implementado ações voltadas para a expansão e melhoria do ensino conforme seu próprio planejamento ou para atender às diretrizes e metas do governo?

3) A política do governo federal para expansão da educação, por meio da interiorização, tem conseguido alcançar seu objetivo, oferecendo ensino de qualidade?

4) Quais têm sido as principais dificuldades, influências internas e externas, na gestão da UFV *multicampi*? Quais fatores dificultam ou facilitam a UFV na condução dessa nova realidade? Tem conhecimento da gestão *multicampi* de outras IFES?

5) A criação dos *campi* da UFV em Rio Paranaíba e Florestal foi planejada e avaliada em relação aos objetivos institucionais e valores da UFV, considerando os pontos fortes e fracos da Instituição? Quais foram os fatores determinantes para a criação desses *campi*?

6) Em sua opinião, o que muda no planejamento da UFV com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional? Você acredita nesse documento como instrumento de consolidação da UFV *multicampi*?

7) Considerando esses anos de UFV *multicampi*, quais foram as grandes ações realizadas pela Instituição e quais ainda são os principais desafios na gestão para consolidação dos *campi*? O que você gostaria de ver realizado ao final dessa administração?

8) Na sua avaliação, como tem sido a integração das comunidades universitária e local nas cidades de Rio Paranaíba e Florestal? Que benefícios a expansão tem trazido às comunidades locais e também para a educação superior?

9) Qual sua avaliação da atual organização acadêmica e administrativa dos *campi*? A estrutura da UFV hoje atende às necessidades de uma gestão universitária de qualidade?

10) O *campus* sede consegue estabelecer boa integração com os outros *campi* nas questões administrativas e acadêmicas? A distância física entre os *campi* é um problema? Quais têm sido as principais dificuldades?

11) No início deste ano foram realizadas reuniões com a administração dos *campi* para elaboração de novos regimento e estatuto da UFV. Você pode relatar quais foram os pontos mais discutidos e quais são as expectativas da administração com a aprovação dessa nova realidade regimental e estrutural?

12) Aconteceu este ano o II Encontro Nacional de Dirigentes de *Campus* das IFES. Como foi a participação da UFV nesse evento e quais as principais preocupações da Instituição?