

LARA LUÍZA SILVA

**PERCURSOS ESTRATÉGICOS NA CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM
CAMPUS FORA DE SEDE NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado
à Universidade Federal de Viçosa, como
parte das exigências do Programa de
Pós-Graduação em Administração Pública
em Rede Nacional (PROFIAP), para
obtenção do título de *Magister Scientiae*.

RIO PARANAÍBA
MINAS GERAIS - BRASIL
2018

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da
Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T

S586p
2018
Silva, Lara Luíza, 1992-
 Percurso estratégico na criação e consolidação de um *campus*
fora de sede no contexto da expansão das universidades federais
brasileiras / Lara Luíza Silva. - Rio Paranaíba, MG, 2018.
 xx, 261f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Inclui apêndices.
Orientador: Leonardo Pinheiro Deboça.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.
Referências bibliográficas: f.241-255.

1. Consolidação de *campus* fora de sede. 2. Estratégia. 3.
Expansão Universitária. I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de
Ciências Humanas e Sociais. Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede Nacional-PROFIAP/UFV. II. Título.

378.81

LARA LUÍZA SILVA

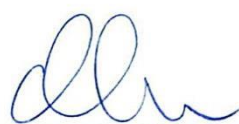
**PERCURSOS ESTRATÉGICOS NA CRIAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DE UM
CAMPUS FORA DE SEDE NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADO: 07 de dezembro de 2018.



Antônio João Hocayen da Silva



Odemir Vieira Baêta
(Coorientador)



Leonardo Pinheiro Deboça
(Orientador)

À minha mãe Meire Alice, com todo amor e gratidão, dedico.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto de esforços coletivos e de uma trajetória em direção ao conhecimento e crescimento em que não estive só, por isso, cabe aqui agradecer.

À Deus pelo fôlego de vida, inspiração e força para vencer todas as adversidades e chegar até aqui. Ao Senhor toda honra e glória. *“Porque D’Ele, por Ele e para Ele são todas as coisas (Romanos 8:36)”*.

À minha família: aos meus pais primeiramente, pela vida. Em especial à minha mãe Meire Alice por todo amor, carinho e apoio dedicados a mim de forma incondicional, o que sou hoje devo a ti. Ao meu pai, José Adolfo, que mesmo estando distante, também está sempre comigo [...para estar junto nem sempre é preciso estar do lado, basta que esteja do lado de dentro (♥)...]. Ao Esdras, pela referência em valores e princípios, por ter-me como filha, acreditar e investir em mim.

Aos irmãos maravilhosos que tenho: Lucas, Leonardo, Ígor, Juninho e Ítala, fontes permanentes de cuidado, cumplicidade e alegrias. De forma especial agradeço a você Itinha, pelo zelo, amparo e pelas palavras de força nos dias em que tudo parecia tão difícil. À minha prima Juliana, que para mim representa mais que isso, uma irmã de vida e de coração, obrigada pelo incentivo e auxílio sempre que preciso. A todos os meus familiares, minha gratidão.

Ao meu orientador, Professor Leonardo Deboçã, pela oportunidade de trabalharmos juntos novamente, pela paciência, sabedoria e pontualidade com que conduziu esta pesquisa e todas as instruções a mim direcionadas. À Professora Raquel Soares, pela co-orientação neste trabalho e orientação nas disciplinas em que lecionei na graduação, obrigada pela atenção, pelos ricos diálogos e trocas que estabelecemos. Aos membros da banca de qualificação e defesa: ao Professor e co-orientador Odemir Baêta, pelo apoio constante em todas as etapas desta pesquisa, sobretudo na coleta de dados e auxílio com as análises neste universo tão desafiador e profundo que é a ADC (Análise do Discurso Crítica). Ao Professor Antônio João pelas significativas considerações e possibilidades apontadas. Ao Professor André Paiva, colega e amigo de longa data, pelas conversas, suporte com materiais e textos quando a pesquisa estava ainda em sua fase embrionária, e também por juntamente aos demais membros, oferecer contribuições substanciais a

essa dissertação. *“Onde não há conselho, frustram-se os projetos; mas com a multidão de conselheiros se estabelecem (Provérbios 15:22)”*.

À Professora Marilene Campos, por quem tenho grande apreço e consideração e que representa para mim um modelo de competência, dedicação e amor em tudo que faz. Obrigada pela amizade sincera, por todo apoio, pelos sábios conselhos e por incentivar meu crescimento pessoal e profissional desde que nos conhecemos. Também por compreender a importância do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, acreditar e lutar de forma resoluta por sua permanência e qualidade.

Ao Profiap: pela oportunidade de qualificação e evolução intelectual e profissional; por permitir-me a prazerosa experiência da docência e pelos colegas e amigos que fiz e levarei por toda vida.

Aos professores da Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba por todo conhecimento e tempo de qualidade dedicados à nossa formação.

À Professora Áurea, pessoa e profissional a quem muito admiro, pela credibilidade a mim dispensada e pelas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento compartilhadas.

Aos dezesseis entrevistados que receberam-me com tamanha presteza, disponibilidade e atenção. Obrigada por dividirem comigo suas memórias, conhecimentos e experiências acerca dessa história tão bonita, singular e emocionante que foi a criação e implantação da UFV-CRP. Nesta direção, agradeço aos Reitores, Diretores, Servidores desta Instituição e membros da comunidade local pela receptividade e confiança conferidas a este trabalho, tenham certeza, sem vocês, ele seria informe. Quero ainda neste espaço fazer menção e agradecer de forma especial ao Sr. Nilton Alves de Oliveira, pela disposição em contribuir não somente com seu depoimento, mas com diversos documentais, indicações e conversas diárias que muito enriqueceram esta pesquisa. Também ao Alemmar, ao Rubens e à Kerly por disponibilizarem acervos históricos e fotográficos pertencentes ao *Campus* e à Secretaria Municipal de Cultura e aos servidores do STI-CRP (Serviço de Tecnologia da Informação) pela solicitude sempre que precisei.

Aos meus amigos, pois como já dizia Zygmunt Bauman, *“como se pode lutar contra as adversidades do destino sozinho, sem a ajuda de amigos fieis e dedicados, prontos para compartilhar altos e baixos?”* Com certeza seria pretensiosa em intentar elencar a todos aqui, mas faço menção àqueles que de perto ou longe

estiveram de alguma forma constantemente presentes: Lidi, Laisinha, Fran Dorneles, Cida, Bruno, Daniel, Solange, Walter, Sirlaine, Poly e Pr. Rodrigo, obrigada por partilharem comigo os dias difíceis e tornarem mais leve, feliz e significativa esta jornada. A amizade, torcida e carinho de cada um de vocês foram força e estímulo para mim nos momentos em que mais precisei.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram com esta pesquisa, meu muito obrigada!

Hoje, ao findar de mais um ciclo na Universidade Federal de Viçosa – *Campus* Rio Paranaíba, sei que já não sou mais a mesma e nem estou como no começo de tudo, afinal, *“nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio, pois na segunda vez o rio já não é o mesmo e nem tampouco o homem (Heráclito)”*. Assim, sinto em mim profunda gratidão, não por considerar que tudo esteja “pronto” ou que a caminhada termine aqui, mas por saber que toda essa construção simboliza a vitória de mais uma etapa e isso me dá forças para prosseguir rumo aos próximos passos e caminhos que Deus tem preparado para mim. Diante de tudo, vejo que nisto há sabedoria: *“melhor é o fim das coisas do que o princípio delas (Eclesiastes 7:8)”*.

*“Tudo tem o seu tempo determinado,
e há tempo para todo o propósito
debaixo do céu.”
Eclesiastes 3:1*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	ix
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE QUADROS	xv
LISTA DE TABELAS	xvi
RESUMO	xvii
ABSTRACT	xix
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização e problema de pesquisa	3
1.2 Justificativas.....	6
1.3 Estrutura da dissertação	10
2 ESTRATÉGIA: FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE	12
2.1 Estratégia como Prática Social	15
3 TEORIA INSTITUCIONAL	29
4 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	38
5 APROXIMAÇÕES TEÓRICAS ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, O INSTITUCIONALISMO E A TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO	53
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
6.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos.....	71
6.2 Abordagem e procedimentos técnicos	74
6.3 Público pesquisado	76
6.4 Técnicas de Coleta de Dados	78
6.5 Técnica de Análise dos Dados.....	81
6.6 Desenho da pesquisa	86
7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	88
7.1 Aspectos macro e micro sociais e o contexto histórico, social, político e administrativo.....	88
7.1.1 A estratégia de criação e implantação: do sonho de uma escola agrícola ao <i>Campus</i> da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba	88
7.1.2 A estratégia de mudança do CRP 1 ao CRP 2: do “medo de perder” ao desejo de expandir.....	143
7.1.3 A estratégia da estruturação burocrática: da “dependência” à busca por identidade e legitimidade	166

7.1.4 A estratégia das práticas administrativas: da necessidade e sistematização à inovação.....	197
7.2 A concepção do conceito de consolidação a partir de referências documentais e discursos dos atores sociais	207
7.3 Principais indutores e inibidores do processo de consolidação do <i>Campus</i> Rio Paranaíba	224
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	234
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	241
APÊNDICE I.....	256
APÊNDICE II.....	259
APÊNDICE III.....	261

LISTA DE ABREVIATURAS

ADC - Análise do Discurso Crítica

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

BBT - Biblioteca

BM - Banco Mundial

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCA - Centro de Ciências Agrárias

CD - Cargo de Direção

CEDAF - Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CEPET - Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo Mineiro

COAD - Conselho Acadêmico-Administrativo

CONSU - Conselho Universitário

CPD - Central de Processamento de Dados

CRP - *Campus* Rio Paranaíba

DCE - Diretório Central dos Estudantes

ESAV - Escola Superior de Agricultura e Veterinária

FG - Função Gratificada

FIES - Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

FMI - Fundo Monetário Internacional

FORPROEX - Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

LAE - Laboratórios de Ensino

LC - Linguística Crítica

MEC - Ministério da Educação

OMC - Organização Mundial do Comércio

PADAP - Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba

PAIC - Programa de Apoio à Implantação do *Campus* Rio Paranaíba

PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PPO - Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento

PROUNI - Programa Universidade para Todos

PVA - Pavilhão de Aulas

REUNI - Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RU - Restaurante Universitário

RURALMINAS - Fundação Rural Mineira Colonização e Desenvolvimento Agrário

SAELE - Sistema Aberto de Eleições

SAP - Estratégia como Prática

SEI - Sistema Eletrônico de Informações

SESU - Secretaria de Educação Superior

STI - Serviço de Tecnologia da Informação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia de Informação

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFV - Universidade Federal de Viçosa

UFV- CRP - Universidade Federal de Viçosa *Campus* Rio Paranaíba

UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana

UNILAB - Universidade Luso-Afro-Brasileira

UNIPAC - Universidade Presidente Antônio Carlos

USP - Universidade de São Paulo

VBP - Visão Baseada na Prática

VBR - Visão Baseada em Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise de similitude para pesquisas contendo os termos Reuni, Universidade, Reestruturação e Estratégia.....	9
Figura 2: Número de artigos por ano publicados na área da SAP.	16
Figura 3: Estrutura conceitual de análise da Estratégia como Prática.	22
Figura 4: Integração entre práxis, práticas e praticantes.....	23
Figura 5: Componentes de análise da SAP e relação com níveis organizacionais. ..	25
Figura 6: Visão relacional de macro e micro práticas.....	26
Figura 7: Tipos de recursos.....	46
Figura 8: Definição de estruturas, sistemas e estruturação.	49
Figura 9: Relação entre estrutura, modalidades e interação.....	50
Figura 10: Proposta teórica da SAP.	64
Figura 11: Integração entre práxis, práticas e praticantes.....	66
Figura 12: Adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização.	66
Figura 13: Aproximações teóricas.....	68
Figura 14: Principais confluências entre as abordagens.....	69
Figura 15: Protocolo para realização de entrevistas.	80
Figura 16: Significados, categorias e variáveis utilizados nas análises dos discursos.	86
Figura 17: Desenho da pesquisa.....	87
Figura 18: Localização da cidade de Rio Paranaíba - MG.	88
Figura 19: Municípios em que foi implantado o PADAP no Alto Paranaíba.	90
Figura 20: Contrato firmado entre o INCRA e o município de Rio Paranaíba.	90
Figura 21: Construção da Escola Agrotécnica em Rio Paranaíba.....	91
Figura 22: Termo de Entendimento.....	92
Figura 23: Portaria do INCRA que solicita retomada da área à Prefeitura.	92
Figura 24: Área cedida à Prefeitura Municipal.....	93
Figura 25: Lei Municipal 1.070 de 30 de maio de 2003.....	94
Figura 26: Aceite da solicitação de prorrogação para prazo.	95
Figura 27: Análise da região e de universidades no entorno.....	99
Figura 28: Reunião em Brasília com José Alencar e lideranças políticas.	101
Figura 29: Reunião entre Aelton Freitas, Jaime Silva e José Alencar.....	102
Figura 30: Trecho da Ata 312/2006 do Conselho Universitário.....	106

Figura 31: Determinação de quantitativo inicial de pessoal ao <i>campus</i> da UFV- CRP.	107
Figura 32: Reportagem com o Vice-Reitor Cláudio Furtado.	109
Figura 33: Visita da comissão de estudos da UFV à Rio Paranaíba.	111
Figura 34: Reunião em Rio Paranaíba com lideranças para discutir a implantação do <i>campus</i> da UFV.	112
Figura 35: Reunião com lideranças políticas, comunidade e comissão de estudos da UFV-CRP para implantação do <i>campus</i> .	114
Figura 36: Reportagem com Nilton de Oliveira Superintendente do INCRA.	115
Figura 37: Lideranças políticas buscam recursos para instalação do <i>campus</i> .	117
Figura 38: Doação do prédio da Escola Agrícola à UFV.	118
Figura 39: Lei Municipal Nº 1.122 de 29 de março de 2006.	119
Figura 40: Ameaças e Oportunidades para Instalação do <i>campus</i> .	120
Figura 41: Oferta de área para a Universidade em 1999.	121
Figura 42: Trecho da Ata 321/2006 que deliberou sobre a criação do <i>campus</i> .	123
Figura 43: Registro no livro tomo sobre a UFV em Rio Paranaíba (Continua).	124
Figura 44: Aprovação da vinda do <i>campus</i> da UFV para Rio Paranaíba.	127
Figura 45: Vinda da UFV para Rio Paranaíba é <i>comparada</i> a uma odisseia.	128
Figura 46: Discurso do primeiro diretor do <i>campus</i> Rio Paranaíba Professor Liovando.	129
Figura 47: Cerimônia de posse do primeiro diretor do <i>campus</i> em Viçosa.	130
Figura 48: Repasse da estrutura predial da prefeitura à UFV.	131
Figura 49: Assinatura do Reitor Carlos Sedyama e do Prefeito Jaime Silva para doação e recebimento da estrutura predial.	131
Figura 50: Autoridades ressaltam a importância da implantação do <i>campus</i> da UFV para a região.	132
Figura 51: Ofício da Reitoria da UFV ao MEC.	133
Figura 52: Solicitação de doação da área à UFV.	134
Figura 53: Título de Doação da área à UFV pelo INCRA.	134
Figura 54: Primeiros cursos da UFV-CRP são Agronomia e Administração.	135
Figura 55: Primeiro vestibular da UFV-CRP e apoio da prefeitura.	136
Figura 56: Cursinho para o primeiro vestibular.	138
Figura 57: Início das aulas da UFV-CRP em 2007.	139
Figura 58: Reunião com empresários de Rio Paranaíba.	140

Figura 59: Processo histórico até a criação do <i>Campus</i> da UFV em Rio Paranaíba.	142
Figura 60: Proposta inicial para o <i>campus</i> da UFV nas proximidades da BR 354 (<i>Campus</i> UFV- CRP 1).	144
Figura 61: Placas com menção ao nome de todos os doadores para a compra do terreno do <i>campus</i> CRP2.	148
Figura 62: Terrenos escolhidos para a área de expansão do <i>campus</i> (<i>Campus</i> UFV- CRP 2).	151
Figura 63: Projeto arquitetônico-urbanístico do CRP 2	152
Figura 64: <i>Campus</i> Rio Paranaíba (CRP 2).	152
Figura 65: Comissões de apoio à implantação do <i>campus</i> .	153
Figura 66: Mudança do CRP 1 para CRP 2.	156
Figura 67: Biblioteca – Primeiro prédio inaugurado no CRP 2.	157
Figura 68: Pavilhão de Aulas e Pilastras UFV-CRP.	158
Figura 69: Restaurante Universitário UFV-CRP.	159
Figura 70: Laboratórios de Ensino (LAE), Gabinetes e Auditórios.	160
Figura 71: Análise sobre a estratégia de consolidação ligada à estruturação física.	165
Figura 72: Primeira proposta de organograma para o <i>campus</i> Rio Paranaíba.	167
Figura 73: Segunda proposta de organograma para o <i>campus</i> Rio Paranaíba.	168
Figura 74: Terceira proposta de organograma para o <i>campus</i> Rio Paranaíba.	169
Figura 75: Organograma da UFV 2018.	174
Figura 76: Proposta formal de organograma para o <i>campus</i> Rio Paranaíba aprovada em 21/05/2010.	175
Figura 77: Organograma proposto em documentos oficiais da UFV para o <i>campus</i> Rio Paranaíba.	181
Figura 78: Principais marcos referentes à estruturação burocrática e busca por legitimidade.	196
Figura 79: Eixos temáticos relacionados à consolidação de <i>campi</i> fora de sede.	208
Figura 80: Processo de Consolidação CRP.	223

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de docentes e sua qualificação no CRP	210
Gráfico 2: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação no CRP	211

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sistemas Administrativos do <i>campus</i> UFV Rio Paranaíba (Continua)..	202
Quadro 2: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Planejamento (Continua).....	224
Quadro 3: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Ensino, Pesquisa, Extensão (Continua).....	225
Quadro 4: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Representatividade, Legitimidade e Autonomia.....	227
Quadro 5: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Recursos Humanos.	228
Quadro 6: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Dotação Orçamentária.....	228
Quadro 7: Indutores do processo de consolidação – Categoria Envolvimento com a Comunidade Local.	230
Quadro 8: Indutores do processo de consolidação – Categoria Práticas Administrativas.....	231
Quadro 9: Indutores do processo de consolidação – Categoria Representatividade, Legitimidade e Autonomia.....	231
Quadro 10: Indutores do processo de consolidação – Categoria Recursos Humanos.	232

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do número de docentes e sua qualificação no CRP.	210
Tabela 2: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação no CRP.....	211
Tabela 3: Cursos e número de alunos matriculados por ano em média no CRP ...	213
Tabela 4: Alunos formados em cursos de graduação no CRP.....	214
Tabela 5: Cursos e número de alunos matriculados na pós-graduação por ano em média no CRP.....	214
Tabela 6: Alunos formados em cursos de pós-graduação no CRP.....	215
Tabela 7: Atividades assistenciais para o CRP.....	216

RESUMO

SILVA, Lara Luíza, MSc. Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2018. **Percursos estratégicos na criação e consolidação de um *campus* fora de sede no contexto da expansão das universidades federais brasileiras.** Orientador: Leonardo Pinheiro Deboça. Coorientadores: Odemir Vieira Baêta e Raquel Santos Soares Menezes.

Como parte de uma política expansionista, quase uma centena de *campi* universitários foram criados a partir de 2003 no Brasil, sendo que o Ministério da Educação (MEC) previa não só a expansão e interiorização, mas também a consolidação destes *campi* fora de sede. A presente pesquisa buscou traçar os principais eixos relacionados à consolidação e compreender como se deu esse processo no *campus* da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba, MG, desde a sua criação até o presente. O aporte teórico do estudo está na Teoria da Estruturação, no Institucionalismo e na Estratégia como Prática. Guiados por seus pressupostos, buscou-se caracterizar as principais práticas, práxis e praticantes envolvidos no processo; descrever o fenômeno da estruturação e a influência dos atores sociais, suas interpretações e ações sobre a estrutura e desta sobre aqueles; relacionar os episódios encontrados ao contexto micro e macro; apontar as principais estratégias que concorreram para a consolidação deste *campus* e apresentar elementos constituintes, aspectos indutores e inibidores do fenômeno na instituição. Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica e qualitativa, quanto aos objetivos é descritiva, exploratória e explicativa, operacionalizada por meio do estudo de caso, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise documental. O público pesquisado compreendeu um total de 16 indivíduos, sendo estes, servidores da universidade e membros da comunidade local envolvidos com o fenômeno. Os dados foram submetidos à análise do discurso crítica proposta por Fairclough. Os resultados encontrados indicaram que no caso estudado, as principais estratégias empreendidas estão relacionadas à criação do *campus* de forma articulada por diversos atores sociais e motivada por uma “vontade política”, à sua mudança de local e estruturação física, à estruturação burocrática e à estruturação de práticas administrativas que lhe conferiram maior identidade, autonomia e legitimidade. Os principais inibidores ao processo de consolidação estão relacionados a impasses

com planejamento, necessidade de maior alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão e seus impactos na comunidade local, fragilidade em relação à representatividade e legitimidade no *campus* sede, dificuldades com recursos humanos e limitação orçamentária. Os principais indutores identificados consistem no envolvimento com a comunidade local, na atuação de forma estratégica por meio de práticas administrativas e na ação situada, cognoscente e reflexiva dos sujeitos da instituição, enquanto recursos humanos e agentes, para negociação e transformação de realidades.

ABSTRACT

SILVA, Lara Luíza, MSc. Universidade Federal de Viçosa, December, 2018. **Strategic paths in the creation and consolidation of an off-campus campus in the context of the expansion of brazilian federal universities.** Adviser: Leonardo Pinheiro Deboça. Co-Advisers: Odemir Vieira Baêta and Raquel Santos Soares Menezes.

As part of an expansionist policy, almost one hundred university campuses were created in Brazil in 2003, and the Ministry of Education (MEC) anticipated not only the expansion and internalization, but also the consolidation of these off-*campus* campuses. The present research sought to outline the main axes related to the consolidation and to understand how this process occurred in the *campus* of the Universidade Federal de Viçosa in Rio Paranaíba, MG, from its creation to the present. The theoretical contribution of the study is in Structuring Theory, Institutionalism and Strategy as Practice. Guided by its assumptions, we sought to characterize the main practices, praxis and practitioners involved in the process; to describe the phenomenon of the structuring and the influence of the social actors, their interpretations and actions on the structure and of this on those; to relate the episodes found to the micro and macro context; to point out the main strategies that contributed to the consolidation of this campus and to present constituent elements, inducers and inhibiting aspects of the phenomenon in the institution. As for the approach, the research is characterized as theoretical-empirical and qualitative, as far as the objectives are descriptive, exploratory and explanatory, operationalized through the case study, with data collection by semi-structured interviews in depth and documentary analysis. The public surveyed comprised a total of 16 individuals, who were university employees and members of the local community involved in the phenomenon. The data were submitted to the analysis of the critical discourse proposed by Fairclough. The results indicated that in the case studied, the main strategies undertaken are related to the creation of the campus in a way articulated by several social actors and motivated by a "political will", its change of location and physical structure, bureaucratic structuring and structuring administrative practices that gave it greater identity, autonomy and legitimacy. The main inhibitors to the consolidation process are related to planning deadlocks, the need for greater

alignment between teaching, research and extension and its impacts on the local community, fragility regarding representativeness and legitimacy in the main campus, difficulties with human resources and budget constraints. The main inductors identified are the involvement with the local community, acting in a strategic way through administrative practices and in the situated, cognoscent and reflexive action of the institution's subjects, as human resources and agents, for negotiation and transformation of realities.

1 INTRODUÇÃO

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

No Brasil, pode-se dizer que a educação superior foi marcada por um processo de elitização e privatização, o qual tem sido alvo de questionamentos e críticas, principalmente porque tende a favorecer a exclusão social (PAULA, 2009; RAMOS; GARCIA; NOGUEIRA, 2013; PAULA e NOVAES, 2015). Segundo Paula (2009) a educação superior brasileira a partir dos anos 1990 recebeu forte influência das políticas neoliberais e dos organismos internacionais como FMI (Fundo Monetário Internacional), BM (Banco Mundial), OMC (Organização Mundial do Comércio), já provenientes do processo de globalização, e esses tipos de investimentos, acabaram por imprimir e acentuar uma natureza excludente, segregativa e mercantil aos serviços educacionais.

Em resposta a essas desigualdades, na tentativa de amenizar seus efeitos, ampliar e facilitar o acesso de jovens egressos do ensino médio ao superior, o governo federal implantou, a partir de 2003, uma agenda de reformas operacionalizadas por políticas públicas visando a expansão do Ensino Superior e também a gestão democrática na Educação Pública.

A reforma universitária esteve ligada a este movimento e visava garantir o acesso, permanência e inclusão social na educação. Seus principais programas foram o Expandir, o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e ainda a Universidade Aberta do Brasil (UAB), os quais tomaram maior fôlego na gestão do Presidente Lula e objetivavam uma expansão não só no sentido quantitativo mas também qualitativo (MICHELOTTO; COELHO; ZAINKO, 2006).

Dentre os programas citados, os mais expressivos em relação ao acesso à universidade pública foram o Expandir e o Reuni (NASCIMENTO, 2013). O Reuni foi operacionalizado pelo decreto 6.096 de 24 de abril de 2007, faz parte do Plano de

Desenvolvimento da Educação (PDE) e foi criado em função do reconhecimento estratégico das universidades – em especial do setor público - para o desenvolvimento econômico e social (SOARES et al., 2009). Conforme Haddad (2008) o programa propôs-se a articular a democratização do acesso associada à justiça social na medida em que viabilizou que estudantes menos favorecidos fossem beneficiados pela proposta. Segundo o Ministério da Educação (MEC, 2007) é possível caracterizar e descrever este movimento separando-o em três etapas:

Etapa 1: movimento de expansão ligado à interiorização dos *campi* das universidades que ocorreu entre 2003 e 2006. Esta fase foi traduzida pelo programa “Expandir” e sintetizado no slogan “Universidade, expandir até ficar do tamanho do Brasil”. Neste período foram criadas dez universidades federais, consolidadas outras duas e criados 48 *campi*. A proposta relacionava-se a possibilidade do ensino superior em áreas que não a de centros urbanos com intuito de reduzir as desigualdades regionais e de desemprego.

Etapa 2: movimento de expansão vinculado à reestruturação que ocorreu entre 2007 e 2012. Neste período evidenciou-se a adesão de todas as 54 instituições federais de ensino superior então existentes, e ainda consolidação e ampliação de 95 *campi* universitários, o que foi traduzido por uma perceptível ampliação do número de vagas, sobretudo no período noturno, conforme aponta Soares et al. (2009).

Etapa 3: movimento de expansão ligado à internacionalização onde iniciou-se a criação de universidades em regiões estratégicas que viabilizassem cooperação internacional no ensino, pesquisa e extensão sob liderança brasileira. Nesta fase identificam-se a Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) em Foz do Iguaçu (PR); Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA em Santarém (PA); Universidade Luso-Afro-Brasileira (UNILAB) em Redenção (CE) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) em Chapecó (SC) (SOARES et al., 2009).

É importante considerar nesta conjuntura, que quando o governo federal lançou o movimento de expansão, propunha em suas diretrizes não somente a criação, interiorização, reestruturação ou internacionalização, mas também a CONSOLIDAÇÃO desses *campi* universitários (MEC, 2006). Esta pesquisa insere-se neste contexto e se propõe a estudar a consolidação do *campus* criado em Rio Paranaíba pela UFV (Universidade Federal de Viçosa) por meio da Resolução nº08/2006, em 25 de julho de 2006, no primeiro ciclo da reforma universitária realizada entre 2003 e 2006. A seção seguinte se dedica à contextualização deste movimento expansionista e seus impactos

nas universidades, à exposição dos aportes teóricos utilizados para explicação do fenômeno estudado e à problematização da pesquisa.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

As universidades são organizações complexas que enfrentam diversos desafios e buscam constantemente equacionar demandas, recursos e oportunidades para sua manutenção, funcionamento e reconhecimento. Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) entendem que a reforma universitária promovida nos últimos anos constituiu-se em uma oportunidade, mas também em um grande desafio a ser administrado por estas organizações, isso porque, segundo os autores, qualquer implantação de mudanças requer legitimidade junto aos públicos relevantes, desta forma, devido ao seu caráter institucional, as ações precisam ser aceitas e bem sucedidas para que haja continuidade da gestão e sob um olhar mais amplo, sobrevivência da própria instituição.

Neste sentido, pressupõe-se que as políticas de expansão e o Reuni imprimiram mudanças institucionais no campo do ensino superior no Brasil. Ao reestruturar as universidades existentes e criar novos *campi*, admite-se que novas atuações estratégicas foram necessárias visando a continuidade dentro desta nova lógica de funcionamento.

No entendimento de Wilson e Jarzabkowski (2004) quando se trata de setor público e políticas públicas, é possível que haja um grupo diferente de influências sobre o processo estratégico. Assim, eles sugerem que diferentes *stakeholders* podem transformar e desenvolver políticas e regulamentações governamentais e estas por sua vez, poderão promover mudanças em contextos específicos. Desta forma, para compreender o que acontece em instâncias de nível micro ou meso é necessário a conexão com o contexto macro de análise, ou seja, é preciso entender o que acontece no contexto amplo que altera o cenário local e vice-versa.

Neste sentido, de acordo com Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2012) mudanças na estratégia das organizações passam por níveis institucionais mais amplos e de forma semelhante, ações em nível individual buscarão ser realizadas e produzir efeitos baseadas em aportes institucionais que lhes conferem amparo e legitimidade.

Para Souza e Marques (2013), no que diz respeito aos aspectos estruturais e institucionais, o Reuni, por intermédio de suas ações, pode ter ocasionado no interior

das universidades embates políticos e organizacionais entre instâncias consultivas, deliberativas ou decisórias; debates inter e intrainstitucionais de caráter político e filosófico no sentido de pensar coletivamente projetos para essa nova realidade; (re)organização das dinâmicas e fluxos de trabalho; introdução de novas tecnologias de informação; aprimoramento de sistemas de gerenciamento; realinhamento de rotinas de trabalho; remanejamentos; contratação e capacitação de pessoal para viabilizar o andamento das atividades acadêmicas. Além disso, outras conformações podem ter sido feitas no sentido de melhorar o fluxo de informações, aprimorar os sistemas de tomada de decisão e de atender às propostas do próprio programa em termos de infraestrutura, recursos humanos, políticas de permanência, acessibilidade, inclusão e assistência social.

Assim sendo, é nítido que face às pressões ambientais e mudanças ocorridas, as universidades precisaram recorrer a um conjunto de práticas estratégicas, mediadas por atores sociais, visando adaptação, crescimento e consolidação frente a essa nova realidade.

Ao pensar na consolidação desses *campi*, pressupõe-se que esteja ligada a processos de estruturação e institucionalização, ou seja, em relação à estrutura é possível que tenham ocorrido mudanças em normas, regras, recursos, práticas e procedimentos que constituem e ajustam as ações das pessoas, por outro lado, essas instituições, frente às modificações ocorridas, precisaram buscar por intermédio da agência humana, estratégias de adequação e alinhamento perante o cenário educacional visando sua manutenção e legitimidade.

O termo consolidação também pode estar relacionado ao êxito do modelo de expansão proposto para as universidades na realidade multicampi, tanto no plano local, como no sistema educacional brasileiro. Em 2006 o MEC sugeriu que o conceito de consolidação relaciona-se aos seguintes aspectos: Estrutura de Recursos Humanos (Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos); Estrutura Curricular (Cursos, Vagas Ofertadas, Matrículas); Estrutura de Permanência para os discentes (Programas de Assistência Estudantil) e Infraestrutura (Prédios, Obras, Dotação Orçamentária).

Desta forma, por não haver ainda um consenso para o termo quando relacionado aos *campi* fora de sede, este estudo propõe-se a apresentar a concepção do conceito de consolidação baseando-se nos aspectos expostos acima e em representações discursivas dos atores sociais entrevistados. Além disso, busca

compreender como tem ocorrido o fenômeno no *campus* da UFV em Rio Paranaíba, desvelando as principais estratégias que concorreram para tal, partindo dos pressupostos apresentados de participação estratégica do capital humano, de suas habilidades e interpretações e em estruturas sociais e institucionais.

Para tal esta pesquisa se apoiará em perspectivas teóricas que privilegiam a participação de atores sociais diversos na construção da realidade organizacional e social, utilizando-se de três abordagens consideradas importantes e pertinentes em relação aos aspectos mencionados.

A primeira, denominada Estratégia como Prática Social (SAP) é um campo de estudos que direciona seu olhar para a ação e para os sujeitos, admitindo que os estrategistas que influenciam a organização estão presentes em todos os seus níveis hierárquicos e inclusive fora dela. A segunda, o Institucionalismo Sociológico, busca a compreensão da realidade organizacional considerando não só a ação das pessoas e dos diversos estrategistas, mas também, a força existente nas estruturas institucionais. Por fim, utilizar-se-á da Teoria da Estruturação para interpretar a dinâmica da dualidade relacionada à ação, significado e subjetividade dos sujeitos frente às situações de estrutura e coerção com as quais eles se defrontam neste novo modelo de funcionamento *multicampi*.

Assim, concebendo que os referenciais acima podem fornecer elementos que ampliem a capacidade de explicação do fenômeno pesquisado, apresentamos a questão desta pesquisa:

Como tem ocorrido o processo de consolidação do *campus* UFV Rio Paranaíba desde a sua implantação?

Assim, o objetivo geral é analisar, sob os pressupostos da SAP, referenciada nas bases do Institucionalismo Sociológico e da Teoria da Estruturação como tem ocorrido o processo de consolidação do *campus* UFV Rio Paranaíba desde a sua implantação.

Especificamente, pretende-se:

- 1- Caracterizar práticas, práxis e praticantes envolvidos neste processo;
- 2- Descrever o fenômeno da estruturação e a influência dos atores sociais, suas interpretações e ações sobre a estrutura, e, desta sobre aqueles;
- 3- Relacionar os episódios encontrados aos contextos micro e macro;
- 4- Desvelar as principais estratégias que concorreram para o fenômeno da consolidação até o presente momento;

- 5- Identificar a consolidação, elementos constituintes e seus principais indutores e inibidores no *campus* estudado.

1.2 Justificativas

Do ponto de vista teórico-acadêmico, a presente pesquisa busca ampliar o campo de estudos da SAP, que no Brasil iniciou suas pesquisas recentemente (2004) e ainda está em constituição e institucionalização nos estudos organizacionais (WALTER e AUGUSTO, 2011).

De acordo com Zwick, Silva e Brito (2014) a abordagem da SAP tem possibilitado novas reflexões acerca do fazer estratégia ao buscar refinamentos filosóficos e sociológicos oriundos do desenvolvimento da teoria social contemporânea, fazendo com que seu entendimento esteja atrelado a análises sociológicas da prática e por isso a estratégia precisa ser compreendida no contexto dos fenômenos mais amplos que a envolvem. Batti Dias, Rosseto e Marinho (2017) também pontuam neste sentido ao entender que ela possibilita a interface com uma pluralidade de teorias sociais contemporâneas de diversos autores.

Assim sendo, esta pesquisa visa promover aproximações teóricas com outras abordagens, neste caso, com a Teoria Institucional e com a Teoria da Estruturação, como sugerem os trabalhos realizados sobre a égide da SAP. Conforme já mencionado, ela busca dialogar com teorias sociológicas, já que sua abordagem estuda as práticas no contexto social.

Outra contribuição desta pesquisa está relacionada ao *lócus* escolhido, uma organização pública. Ao observar os estudos da estratégia como prática percebe-se que as pesquisas iniciais tenderam a focar o nível de organizações privadas e empresariais, dedicando pouca atenção a estudos no setor público, embora recentemente alguns pesquisadores tenham se interessado por trabalhos neste sentido, conforme se observa:

O trabalho de Canhada (2009) objetivou identificar as práticas sociais que sustentam resultados acadêmicos superiores em dois programas de doutorado em Administração na USP e na UFRGS. Já Andrade (2014) procurou investigar o processo de construção social das estratégias da UFLA, evidenciando os aspectos contextuais e discursivos que marcaram este processo, operacionalizando a pesquisa por intermédio do resgate histórico da instituição, da interpretação das estratégias praticadas por ela e

das repercussões delas no âmbito organizacional. Batti Dias (2015) buscou investigar as práticas discursivas relacionadas às questões de gênero dos praticantes no processo estratégico de uma instituição de ensino superior comunitária.

Baêta (2016) objetivou compreender o processo de formação das estratégias por meio de práticas sóciodiscursivas na UFV, evidenciando a inserção da instituição no contexto macrossocial, sua reconstituição sócio histórica, suas particularidades políticas, sociais, culturais e administrativas e ainda seu processo de legitimação considerando aspectos ideológicos e políticos. Ferreira (2017) buscou analisar práticas estratégicas da Polícia Comunitária conduzidas por membros de uma Unidade Operacional da Polícia Militar de Minas Gerais, em Uberlândia, avaliando a tensão relacional micro e macro nestas práticas, levando em conta que o contexto de segurança pública visa a aproximação entre policiais e sociedade civil. Lasbech e Lavarda (2018) buscaram entender como a relação da tríade da Estratégia como Prática (práticas, práxis e praticantes) e os aspectos estruturais existentes (esquemas interpretativos, instalações, normas e estoque de conhecimento), a partir da agência dos atores, influenciaram positivamente os resultados de um sistema público de saúde.

Em relação ao movimento de expansão e do Reuni, foram localizados alguns trabalhos que tratam dos impactos em termos sociais e financeiros. Paula, Faroni e Baêta (2016) buscaram analisar os indicadores de desempenho das universidades em Minas Gerais considerando o financiamento da expansão pelo Reuni, pela avaliação do alcance de sua meta global e da evolução destes indicadores conforme o TCU (Tribunal de Contas da União). Andriola e Suliano (2015) em seu trabalho relataram os principais resultados sobre os impactos da presença da Universidade Federal do Ceará em municípios do interior do estado após a adesão ao Reuni. Oliveira et al. (2014) objetivaram verificar a influência do Reuni na eficiência operacional das Ifes brasileiras no período de 2006 a 2012.

Siqueira, Cavalcante e Filho (2015) buscaram averiguar o impacto do Reuni na eficiência de universidades federais brasileiras do Nordeste de 2007 a 2012 com base nos indicadores de desempenho do TCU. O trabalho de Maciel (2014) analisou a ampliação do acesso e permanência por meio do Reuni e em que medida as restrições ou avanços colaboraram para a democratização do acesso e redução de desigualdades. Costa, Costa e Barbosa (2013) também avaliaram o financiamento da expansão do ensino superior federal na criação de novas universidades e na reestruturação e expansão das existentes, enfocando em seu estudo a Universidade

Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal da Fronteira do Sul para identificar a percepção dos dirigentes e as formas de financiamento com gestores públicos do MEC (PAULA; FARONI; BAÊTA, 2016).

Entretanto, embora existam trabalhos com contribuições teóricas e empíricas na perspectiva da SAP em universidades e em outras instituições públicas e também pesquisas que abordem os impactos do Reuni em termos sociais e econômicos, não foram encontradas análises que relacionassem a SAP, apoiados na perspectiva da estruturação ou do institucionalismo, para explicar ou descrever o fenômeno da consolidação promovido pelo movimento de expansão e pelo Reuni.

Buscando corroborar estas informações realizou-se uma busca no Portal de Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) utilizando os termos relacionados ao aporte teórico desta pesquisa: “estratégia como prática” “teoria da estruturação” “institucionalismo” e “universidade” onde foram localizados apenas seis trabalhos, dos quais, nenhum aborda o campo das universidades ou alguma instituição pública. Outra busca com os mesmos termos foi realizada nos periódicos vinculados à ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), no entanto, não foi encontrada nenhuma publicação.

Realizou-se ainda buscas no Portal de Periódicos CAPES incluindo termos relacionados ao contexto empírico da pesquisa: “Reuni” “Universidade” “Reestruturação” e “Estratégia”¹, a qual resultou em vinte e dois artigos. Os resumos destes foram submetidos à análise de conteúdo no *software* Iramuteq, buscando análise de similitudes. A figura abaixo traz os resultados:

¹ Ressalta-se que quando acrescentado o termo “como prática” à frente de estratégia, a busca não retornou nenhum trabalho, indicando que a reestruturação das universidades por meio do Reuni ainda não foi explorada, segundo este portal, sob a ótica da Abordagem da Estratégia como Prática.



Por meio da figura acima é possível perceber que os termos universidades federais, implantação, impacto, estratégia, expansão e reestruturação aparecem próximos na árvore de similitudes, bem como os termos instituição e expansão. Esse fato pode ser um indicativo de que os trabalhos, até o presente momento, têm discutido apenas até o ponto da expansão e reestruturação das universidades, não sendo encontrados trabalhos que contemplem o fator consolidação destas instituições que foram frutos das políticas públicas de Expansão e do Reuni. Os termos campo e institucionalização aproximam-se de graduação, crescimento, processo e curso, entretanto aparecem distantes de universidades federais, ensino superior ou quaisquer

dos demais que remetam à reestruturação das instituições e seus *campi*, reforçando a importância deste estudo.

Desta forma, do ponto de vista empírico, esta pesquisa visa adotar as sugestões encontradas por artigos que conciliam as teorias estudadas no sentido de verificar no campo quais foram as implicações estratégicas, estruturais e institucionais do fenômeno estudado. Esta pesquisa parte do pressuposto de que podem ter ocorrido mudanças nas orientações estruturais e institucionais no campo do ensino superior no Brasil, a partir das políticas públicas expansionistas operacionalizadas, as quais apontaram para uma nova realidade: a universidade multicampi. Assim, busca-se explicar quais foram as implicações destas alterações em termos institucionais, estruturais e estratégicos em um plano micro ou local, no caso, no *campus* da UFV Rio Paranaíba.

Nota-se ainda que a expansão das universidades federais foi um fenômeno expressivo na área da educação superior, entretanto, quinze anos após o lançamento do primeiro programa (Expandir), não localizamos nenhum trabalho que abordasse empiricamente a consolidação de qualquer desses *campi*. As pesquisas têm se limitado às questões da reestruturação, expansão, impactos financeiros, sociais, alcance de metas globais e evasão. Portanto, este trabalho busca delimitar o conceito de consolidação a partir de referências documentais e discursos dos atores entrevistados e relacioná-lo a um campo prático, a UFV-CRP, no intuito de evidenciar a articulação entre os aportes teóricos e a realidade institucional estabelecida.

Além disso, por se tratar de um fenômeno consideravelmente recente, acredita-se que a pesquisa poderá apresentar contribuições gerenciais às demais universidades participantes da expansão e reestruturação que compartilham da realidade multicampi ao indicar, além das estratégias que concorreram para a consolidação do *campus* estudado, quais foram também os principais indutores e inibidores neste processo.

1.3 Estrutura da dissertação

A presente pesquisa estrutura-se da seguinte forma: após a introdução com a apresentação do tema, contextualização, problema de pesquisa, objetivos gerais, objetivos específicos e justificativas, será introduzido o referencial teórico utilizado como aporte para o desenvolvimento deste estudo. O referencial baseou-se na perspectiva da Estratégia como Prática (SAP), utilizando-se também dos conceitos

explicativos do Institucionalismo Sociológico e da Teoria da Estruturação para articular o diálogo das aproximações teóricas entre eles e avaliar sua aplicabilidade no campo empírico, neste caso, em um *campus* de universidade federal participante da política pública de expansão. Adiante serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalizar a pesquisa e por fim os resultados e considerações finais.

2 ESTRATÉGIA: FUNDAMENTOS HISTÓRICOS E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

Esta seção se dedica a apresentar um breve histórico sobre a evolução do campo da estratégia, alguns de seus principais fundamentos e uma de suas abordagens mais recentes, nominada Estratégia como Prática, a qual foi utilizada para embasar análises desta pesquisa.

Os estudos do campo da estratégia apresentam uma formação relativamente tardia se comparados a outros campos como os da Economia e Sociologia (VASCONCELOS, 2001), apesar disso tem ganhado relevância nos estudos organizacionais, à medida em que se intensifica o dinamismo e complexidade do ambiente organizacional (ZANQUETTO FILHO, 2009).

O termo estratégia, que provém de origem grega “*stratego*” ou arte da liderança, já era utilizado há aproximadamente três mil anos atrás, quando se referia a caminhos ou meios para se alcançar objetivos de guerras e vitórias. Assim, a expressão começou a ser utilizada para denominar a elaboração de planos de guerras, e de semelhante modo, na administração, foi admitido como o caminho que a organização deveria traçar para atingir seus objetivos (TERENCE, 2002).

Atualmente, várias são as concepções teóricas e definições para a estratégia organizacional, não havendo um consenso ou definição única para o termo, o que faz com que existam vários questionamentos por parte de gestores, pesquisadores, docentes e alunos, uma vez que cada perspectiva traz em seu bojo distintos pressupostos, níveis de análise, formas de atuação e concepções de estrategistas (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017; VALADÃO e SILVA, 2012). Para Graça e Lavarda (2017) os estudos em estratégia originam-se de muitas ideias e conceitos e, além disso, suas origens são marcadas por características pluralistas em termo de abordagens.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a década de 1960 marcou o início de estudos sistematizados no campo da estratégia, apontando-a como uma área de conhecimento multidisciplinar, influenciada em grande parte pela Sociologia, Economia e Teoria das Organizações e pautada no conhecimento pragmático, de ação administrativa e modelos fechados.

Foi nesta década que surgiram estudos relacionados à firma, regidos por precursores como Ackoff, Ansoff, Drucker e Steiner, os quais desenvolveram o fazer estratégia baseados em intensas experiências com empresas americanas, tais como

Lockheed, General Electric e General Motors, bastante influenciados pelo positivismo, modernismo e correntes econômicas (VALADÃO e SILVA, 2012; WHITTINGTON, 2004).

Em 1962, Alfred Chandler publica seu livro “Strategy and structure” onde entende que a estratégia estaria ligada à visão de objetivos organizacionais de longo prazo e a articulação de recursos para atingi-los, num espectro em que a estratégia seja responsável por moldar a estrutura da organização e as formas de administrá-la. Alfred Sloan também traz contribuições para o campo com a publicação de seu livro, em 1963, “My years with General Motors”, onde preconiza o compromisso organizacional com a maximização do lucro, apontando que o objetivo estratégico da empresa é viabilizar o resultado econômico. Adiante, em 1965, Igor Ansoff também apresenta a obra “Corporate Strategy”, onde estratégia é entendida como conjuntos de regras de decisão que orientam o comportamento da organização, a qual possui agora níveis estratégicos, táticos e operacionais (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017).

Para Bulgacov et al. (2007) a década de 1970 foi marcada pelo auge do planejamento estratégico com base em análises ambientais internas e externas, num cenário em que o objetivo seja definir a estratégia e o foco das organizações estava em crescimento por meio de expansão e diversificação. Valadão e Silva (2012) esclarecem que os estudos desta época concentravam-se no ambiente e seu relacionamento com a firma, onde a indústria era o centro das análises e os principais expoentes foram Child (1972), Mintzberg (1978) e Quinn (1978).

Na década de 1980 a proposta voltava-se para questões do ambiente apresentadas por Michael Porter (1980, 1985), onde a visão estratégica baseava-se no posicionamento da organização perante o mercado, numa expectativa de obter vantagem competitiva em relação às concorrências que permeavam as indústrias (VILLAR; WALTER; BRAUM, 2017; BULGACOV et al., 2007), ou seja, os estudos voltavam-se para a indústria mas também para os escopos de mercado e da firma e sua *performance* estratégica (VALADÃO e SILVA, 2012).

A busca por competências essenciais, terceirização de atividades não centrais do negócio, gestão estratégica alinhada ao pensamento sistêmico, sincronia entre ambiente interno e externo e preocupação com gestão ambiental foram algumas das características que assinalaram a década de 1990, com autores expoentes: Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Peteraf (1993), Mintzberg (1994), Collins e Porras

(1996), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) (VALADÃO e SILVA, 2012; BULGACOV et al., 2007).

Corroborando com os autores, em virtude da falta de consenso acerca do tema da estratégia, Whittington (2006a) propõe um modelo com quatro abordagens explicativas dos caminhos percorridos por ela, as quais se distinguem fundamentalmente nas dimensões de resultados da estratégia e processos pelos quais ela emerge.

De acordo com o autor, a Abordagem Clássica seria a mais antiga e influente, surgindo na década de 1960 com apego a metodologias racionais e deliberadas de planejamentos, as quais eram voltadas para o longo prazo e maximização dos lucros. A Abordagem Evolucionária emerge na década de 1970 e tem seus pressupostos baseados na evolução biológica e seleção natural, por isso destaca os processos emergentes como fundamentais em virtude das mutações e volatilidade do ambiente. A Abordagem Processual surge na década de 1980 e enfatiza a imperfeição da vida humana, motivo pelo qual o aprendizado e adaptação seriam características peculiares dos processos emergentes, enfatizando ainda que variáveis internas e externas contribuem para o mesmo. A Abordagem Sistêmica surge na década de 1990 e relaciona a estratégia a culturas e poderes imbuídos nos sistemas sociais e em seus locais de desenvolvimento, dessa forma ela precisa ser compreendida sob uma ótica sociológica e de processos predominantemente deliberados (WHITTINGTON, 2006a).

Neste sentido, Ferreira (2017) corrobora pontuando que as pesquisas sobre estratégia em organizações não tem se restringido mais apenas ao campo normativo, focado somente em modelos e planos estratégicos, mas tem voltado sua atenção cada vez mais à influência das ações e motivações humanas nos processos sociais e organizacionais. Dessa forma, novas formas de pesquisar estratégia têm surgido, permitindo romper com as generalizações quantitativas, com o predomínio da racionalidade econômica e do ator e valorizando aspectos subjetivos e qualitativos para estas pesquisas.

Assim, observa-se que os estudos da estratégia percorreram um caminho que à *priori* assentava-se em um *lócus* predominantemente positivista e racional e que com o passar do tempo foi adquirindo novas nuances e deslocando-se, especialmente, nas últimas décadas, para interfaces que valorizam aspectos de cunho interpretativista e social, priorizando a perspectiva das práticas que acontecem no cotidiano e

reconhecendo que todos os atores de uma organização podem atuar como estrategistas. A próxima seção dedica-se a explicar sobre este novo campo.

2.1 Estratégia como Prática Social

À partir dos anos 1996 iniciaram-se estudos que têm como cerne a compreensão das pessoas, suas práticas, práxis e a superação da dicotomia pensar-agir nos processos estratégicos dentro das organizações, aos quais denominou-se “Estratégia como Prática” ou SAP “*Strategy as practice*” (WHITTINGTON, 1996, 2006b, 2007; JARZABKOWSKI, 2004; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; BULGACOV et al., 2007; VALADÃO e SILVA, 2012).

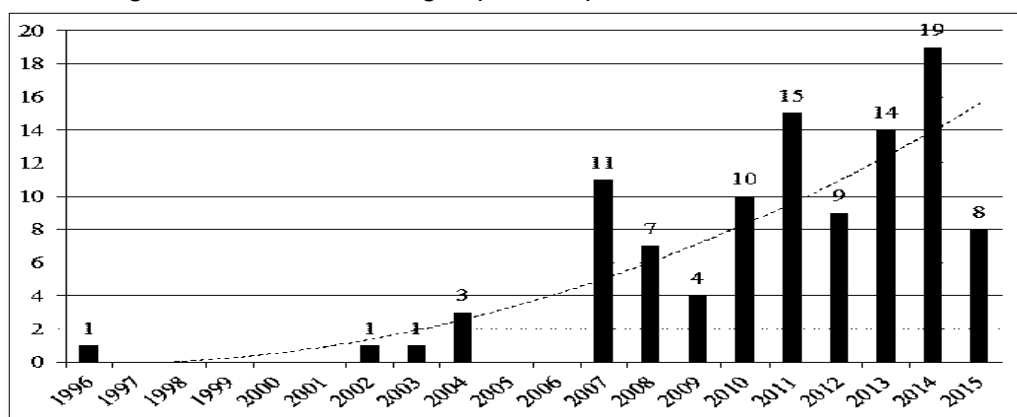
Os estudos da estratégia como prática, conforme Whittington (1996) despertaram o interesse em pesquisar sobre como as estratégias acontecem na prática, no cotidiano das organizações. Para o autor, embora a perspectiva processual tenha contribuído para os estudos na área, o interesse deve concentrar-se na organização como um todo e compreender como os praticantes fazem a estratégia. Assim esta abordagem representa uma virada no enfoque predominantemente prescritivo e racional para um olhar sobre a ação e sobre o sujeito, desvinculando o conceito de *performance* organizacional de aspectos puramente econômicos, de eficiência e produção (VAARA e WHITTINGTON, 2012).

De acordo com Jarzabkowski (2004) a perspectiva da SAP é responsável por trazer grandes avanços aos estudos do campo da estratégia ao buscar compreender quem são as pessoas que de fato as constroem e reproduzem, rompendo com o paradigma dominante de que ela só pode ser feita pelos gerentes ou por dirigentes do mais alto escalão.

O campo da estratégia como prática possui recente desenvolvimento no Brasil, tendo sua primeira nota em 2004 (BRITO et al., 2014), mas desde então, tem despertado grande interesse por parte de pesquisadores e crescido em número de publicações, principalmente porque busca conectar aspectos micro e macro em suas análises, integrar atores distintos da organização e considerar contribuições de perspectivas e teorias sociológicas (ANDRADE et al., 2016).

A figura abaixo confirma e revela o panorama de publicações de artigos da área desde a publicação do artigo seminal de Richard Whittington “*Strategy as Practice*”, em 1996 com base em pesquisas realizadas na *Web of Science*:

Figura 2: Número de artigos por ano publicados na área da SAP.



Fonte: Andrade et al. (2016).

Em relação aos tipos de pesquisa que tem se desenvolvido na área da SAP, muito embora em sua maioria sejam qualitativas, operando sobretudo por meio de estudo de caso, pesquisa etnográfica, estudo de casos múltiplos, entrevistas, observações e documentos (ANDRADE et al., 2016; PAIVA et al., 2015; ALBINO et al., 2010), alguns autores têm-na relacionado à estudos de cunho quantitativo, sistemático e estatístico.

Neste cenário Bromiley e Rau (2014) estudaram a VBP (Visão Baseada na Prática) ou *Practice-Based View*, objetivando explicar, com base no nível macro, a *performance* e comportamento das organizações. Os estudos firmados nesta perspectiva compreendem que as empresas podem vir a possuir recursos que não são passíveis de imitação e essa poderia ser a razão para desempenhos diferenciados. Todavia, conforme entendem Jarzabkowski et al., (2016), estes estudos operados por eles avaliaram atividades que já eram conhecidas publicamente e, portanto, eram de fácil imitação, não podendo por meio destes, justificar qualquer desempenho organizacional. Além disso, consideram que este tipo de inferência feita às práticas acaba por limitar e marginalizar o conceito amplamente desenvolvido pelos estudos da SAP, numa lente que minimiza o papel dos atores (estrategistas) e a forma (práxis) com que as atividades são realizadas.

Os autores Bento e Montenegro (2015) também buscaram tecer uma articulação teórica entre a VBR (Visão Baseada em Recursos) e a SAP. Porém estes autores admitiram que no contexto estudado, os resultados estratégicos são muito mais do que influências do contexto macro, eles são construídos a partir da práxis e da interação entre os praticantes. Portanto, reconhecem que a ação humana é essencial para

estratégia e que a abordagem da SAP vem contribuir em aspectos que a teoria da VBR não tem respondido a contento.

De acordo com Baêta, Brito e Souza (2016) os estudos que envolvem a prática oferecem expressivo potencial de contribuição para o avanço dos estudos da estratégia, justamente por permitir questionamentos como: onde e como ocorrem as atividades praticadas, quem as executa e quais as competências necessárias, além disso, podem contar com importantes correntes de pesquisa da perspectiva sociológica, as quais auxiliam na compreensão da estratégia como uma prática social desempenhada pelos indivíduos em seu cotidiano.

Anteriormente aos estudos da SAP, o campo era relacionado pelos estrategistas como estável e de longo prazo, baseado em modelos analíticos e de posicionamento, mas de acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004) ele passou por uma crise e por profundos questionamentos, o que pode vir a explicar a emergência dos estudos voltados para o contexto prático.

Nesta perspectiva, Whittington (2004) compreende que a estratégia pode ser contextualizada em três dimensões: modernismo, pós-modernismo e após o modernismo. Na primeira dimensão a abordagem de pesquisa é tradicional (clássica) e o foco está nas decisões da alta gerência, concebidas de forma racional por intermédio de planos, metas e objetivos para vantagem competitiva. Para o autor, as ideias modernistas foram responsáveis por manter a estratégia muito restrita em termos epistemológicos, principalmente ao considerar a imparcialidade científica superior ao envolvimento prático, o aspecto geral superior ao que é contextual e as vertentes quantitativas superiores às qualitativas.

A segunda dimensão traz a abordagem processual da estratégia, entendendo-a como um processo de aprendizagem onde estão presentes planejamento e implementação, incluindo diversos atores e realçando um pouco mais as práticas cotidianas (WHITTINGTON, 2004). Segundo Batti Dias e Godoi (2014) o movimento pós-modernismo foi responsável por questionar as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo e iniciar a busca pela recuperação da razão prática. Conforme Whittington (2004), as pesquisas quantitativas são apenas um dos possíveis caminhos para as pesquisas em administração estratégica, ressaltando que, por diversas vezes, o conhecimento científico frustrou os praticantes, e está longe de ser único.

A terceira dimensão, após o modernismo traz a abordagem da estratégia como prática, ampliando a concepção de atores envolvidos, contemplando o viés sociológico e aproximando-se dos estrategistas e suas práticas. O após o modernismo não significa uma rejeição das ideias pós-modernas, mas trata-se de uma visão mais ampla e inclusiva que permite a aproximação aos estrategistas em seus contextos e que, não vê apenas a pesquisa quantitativa como caminho para os estudos estratégicos, mas também a pesquisa qualitativa com suas diversas nuances e possibilidades (WHITTINGTON, 2004; BATTI DIAS e GODOI, 2014).

Durante seu percurso, os estudos da estratégia buscaram aporte na área da Administração e em outras correntes de pensamento como a Sociologia, Psicologia, Filosofia, Economia e Comunicação, o que imprimiu-lhe um caráter de corpo teórico diversificado e complexo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Em virtude destas mediações, nos últimos anos, a estratégia experimentou um movimento de “virada prática”, dispondo da contribuição de estudos da teoria organizacional e trabalhos seminais no campo da teoria social como os de Foucault, Giddens, De Certeau, Bourdieu, Schatzki e Wittgenstein, os quais buscam a superação do individualismo e consideram a interação e construção dos vários atores no contexto organizacional e institucional (WHITTINGTON, 2006b; GOLSORKHI et al., 2010; RECKWITZ, 2002; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014; WALTER e AUGUSTO, 2011).

Para Jarzabkowski (2005) vários foram os motivos para essa virada rumo à prática nos estudos da estratégia, dentre eles é possível elencar: a decepção com modelos normativo-prescritivos pertencentes às pesquisas em administração, que limitavam a complexidade do fazer estratégia à análises estatísticas e reduziam o papel dos atores; a importância de compreender a organização como “processo de organização” ou “*organizing*”, trazendo à tona a importância dos atores e suas atividades para o cerne das pesquisas.

Em relação à dialogicidade da estratégia com outras perspectivas é possível apreender que diversas foram as teorias que contribuíram para os estudos do campo da SAP, a exemplo da visão baseada na prática, das representações sociais, da teoria institucional, teoria da estruturação, teoria do ator-rede e análise crítica do discurso (OKAYAMA; GAGG; OLIVEIRA JÚNIOR, 2014).

Para Graça e Lavarda (2017) existe uma preocupação preeminente em tecer um diálogo entre a teoria e a realidade empírica para entender o processo dinâmico de formação da estratégia. Este aspecto pode ser contemplado, por exemplo, na teoria da

estruturação de Giddens (2003), a qual traz a tona os potenciais construtivos da vida social. Esta teoria pode somar ao contexto da SAP por conceber os indivíduos como atores que compartilham subjetivamente crenças e valores e compõe padrões institucionais que condicionam e delimitam ações individuais dentro da coletividade, formando um espectro de dualidade, onde as práticas sociais são recriadas por atores sociais e seu próprio meio e são por isso, legitimadas (GRAÇA e LAVARDA, 2017).

Entretanto, conforme Andrade et al. (2016) e Paiva et al. (2015) , embora haja um esforço através da utilização das teorias sociais para compreensão do terreno da estratégia, boa parte dos casos não conta com uma discussão aprofundada do pensamento, sendo que os autores sociais acabam sendo citados apenas como forma de legitimação de suas contribuições para a perspectiva da SAP e por isso a virada dos estudos em relação à prática pode ainda não estar completa.

Nesta busca pela integração do social e pela proximidade com a prática, torna-se cada vez mais evidente que a estratégia não é apenas uma propriedade das organizações ou algo que elas têm, mas algo que as pessoas de fato realizam (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Para Canhada e Rese (2009), a busca pela compreensão da estratégia sob o prisma de prática social, viabiliza apreender as micro atividades ou processos desempenhados pelos sujeitos que, em interação contínua com complexas relações de poder e significados que circundam a organização, tornam possíveis os resultados, sejam eles pretendidos ou não. Desta forma, o sucesso ou ruína de uma organização não devem ser vinculados apenas a modelos e teorias, mas ao que se faz deles, à prática realizada pelos sujeitos.

Por isso, essa nova perspectiva, permite enfatizar a relação entre os aspectos micro e macro das estratégias corporativas, circunscritos em práticas sociais. Assim, as estratégias podem ser entendidas como as diversas atividades relacionadas às práticas sociais, a exemplo de planejamento estratégico, relatórios anuais, reuniões, conferências, dentre outros (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Nesta trilha, Jarzabkowski (2005) esclarece que, para entender a estratégia como prática é necessário situá-la como algo realizado socialmente mediante ações e interações dos vários atores organizacionais, estando eles na postura de estrategistas, executores ou influenciadores do processo estratégico.

Sob a ótica gerencial, as atividades relacionadas à estratégia dizem respeito a algo que envolve muitos atores e, independente da inter-relação entre atividades e resultados, os gestores certamente precisam de ferramentas e habilidades para desempenhar seu trabalho (WHITTINGTON, 2004). A prática da estratégia está situada tanto em seu processo de formação - como em reuniões formais para formulação da estratégia - bem como na implementação - que se inicia com a interpretação dos discursos estratégicos pelos sujeitos organizacionais responsáveis por essa prática. Por isso a concepção da estratégia como prática visa compreender esse processo de conversão entre discursos e modelos para as atividades diárias e suas consequências (CANHADA e RESE, 2009).

Dando voz a essa discussão, Wilson e Jarzabkowski (2004, p.12) levantam alguns questionamentos que podem contribuir na compreensão da estratégia como prática social: “O que acontece quando as estratégias são colocadas em prática, e como os indivíduos, especialmente os gerentes, contribuem para esse processo? Como as organizações, com suas culturas frequentemente sedimentadas e suas complexas estruturas, interagem com o processo de estratégia e o influenciam”?

Nesse mesmo sentido, Whittington (1996) também havia procurado evidenciar a efetividade do desempenho dos praticantes e sua relação com a organização como um todo, por isso buscou entender o que levaria um estrategista a ser efetivo.

Para compreender tais aspectos é fundamental a compreensão de alguns conceitos- chave na perspectiva da SAP. Um deles é a prática, que de acordo com Johnson et al. (2007) é constituída por elementos institucionais, sistemas, ferramentas e técnicas presentes na rotina da organização. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) entendem que as práticas estão intimamente ligadas ao fazer do estrategista, são as normas, a cultura, os procedimentos que irão orientar as pessoas na execução de suas atividades.

Whittington (2006b) acrescenta que elas podem ser rotinas de comportamento, incluindo as tradições, formas de pensar e ações que são capazes de integrar procedimentos da organização e da cultura, bem como serem influenciadas por outros campos ou sistemas sociais mais vastos e Brito et al. (2014) complementa que práticas sociais e organizacionais podem ser tomadas como um conjunto de atividades humanas, compostas por várias ações que estão situadas no espaço e no tempo.

Ainda neste contexto, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que qualquer pesquisa em estratégia como prática buscará compreender a dinâmica entre

as práticas, práxis e os praticantes, ainda que o interesse seja apreender apenas a interação entre dois deles.

Por isso, esclarecem que os praticantes seriam os responsáveis pela execução das atividades de prática estratégica, podendo ser gerentes ou outros atores. Eles são intermediários fundamentais entre práticas e práxis e, portanto, caso não estejam devidamente preparados para atuar na práxis, podem acabar por prejudicar a estratégia da organização como um todo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006b).

No que tange à práxis, estaria ligada ao que os praticantes de fato realizam, ou seja, todas as atividades intraorganizacionais empreendidas para formular e implementar a estratégia, seja por meio de episódios, reuniões, intervenções, dentre outros. Para Whittington (2006b) a práxis é a conexão de recursos ferramentais, técnicos e institucionais com a ação efetivamente realizada pelo praticante dentro do contexto organizacional. Assim os praticantes realizam as atividades orientados por suas convicções, conhecimentos e cognição, imprimindo um fazer *sui generis* no contexto em que estão inseridos (práxis).

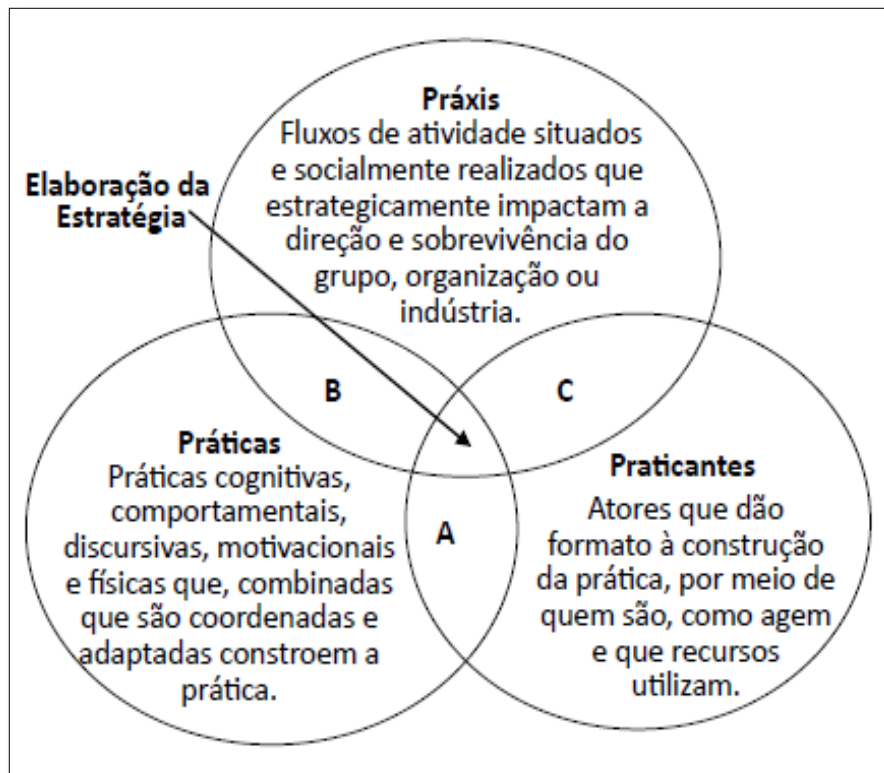
O entendimento de Brito et al. (2014, p.6-7) é esclarecedor neste sentido:

Na teoria social, a práxis refere-se à atividade autônoma, criativa e auto criativa por meio do qual as pessoas criam, realizam produzem e transformam (conformam) a sua realidade e a si mesmos. Por sua vez, a prática, enquanto um momento da práxis, tem sido abordada como um conjunto de atividades de caráter utilitário-pragmático que visa atender às aspirações, interesses, objetivos mais imediatos dos agentes ou pessoas em um determinado espaço social [...] Ao considerar a estratégia como práxis transformadora da realidade organizacional e dos próprios praticantes, admite-se que a sua construção se sustenta a partir de um conjunto de atividades práticas reflexivas orientadas por um saber socialmente construído e compartilhado.

Da interação entre prática, praticantes e práxis, emerge o *strategizing*, ou “estrategizar”, que está relacionado ao modo de fazer estratégia, às ações, interpretações, interações e negociações dos sujeitos no contexto organizacional, vinculando-se às suas instâncias subjetivas, em oposição ao pensamento positivista, modernista e clássico de formação da estratégia. Para Jarzabkowski e Balogun (2009) o *strategizing* vincula-se às práticas organizacionais com potencial para influenciar o processo e geração de resultados baseados na estratégia.

Neste sentido, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõe um modelo explicativo:

Figura 3: Estrutura conceitual de análise da Estratégia como Prática.



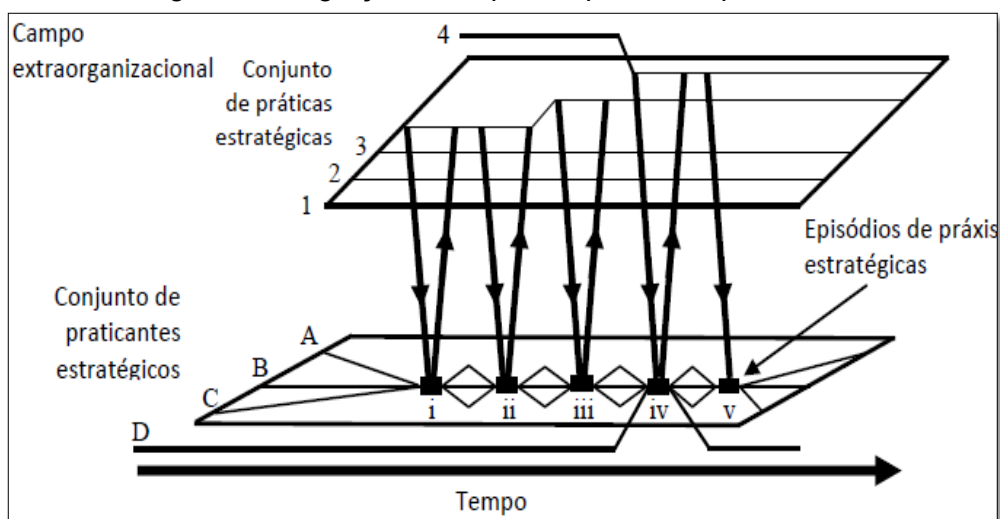
Fonte: adaptado de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Essa tríade seria responsável por fazer acontecer a estratégia dentro das organizações, e por isso, Whittington (2006b) esclarece que é importante compreender como se formam estes estrategistas, quais são os efeitos de suas ações na prática cotidiana e os fatores que os motivam, sejam eles oriundos do nível organizacional ou até mesmo de elementos da sociedade que se influenciam mutuamente.

Assim, a partir dos estudos como os desenvolvidos por Richard Whittington e Paula Jarzabkowski, a inquietação em relação às práticas construídas socialmente entranhou-se no terreno da Administração e notadamente no contexto da estratégia, sob uma lente pragmatista, ligada à como os sujeitos fazem a estratégia em seus contextos e tecidos sociais de realidade (WHITTINGTON, 2007; OLIVEIRA; BULGACOV; CANHADA, 2011).

Outro modelo também foi desenvolvido por Whittington (2006b) para evidenciar como a relação prática, praticantes e práxis se integram, inclusive considerando o contexto extraorganizacional, o qual, segundo o autor influencia a formação de estratégias dominantes. Assim a perspectiva abaixo contempla aspectos de origem micro, meso e macro do contexto estratégico:

Figura 4: Integração entre práxis, práticas e praticantes.



Fonte: adaptado de Whittington (2006b).

Conforme se observa na Figura 3, a interação entre os três elementos deve levar em conta os níveis intraorganizacionais, organizacionais e extraorganizacionais, tendo em vista que as ações praticadas em nível micro devem ser compreendidas considerando o contexto macro uma vez que os atores sociais não agem isoladamente, mas normalmente são influenciados por modos socialmente já definidos pelas instituições sociais das quais são participantes (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Portanto, torna-se importante compreender a interação entre os atores e destes com os recursos físicos e sociais presentes na construção, implantação e controle da estratégia, atentando-se para os níveis micro (praticantes e ações do dia a dia), meso (organizacional) e macro (externo à organização e ao ambiente onde é praticada a atividade) (JARZABKOWSKI, 2005).

Segundo Whittington (2006b), as práticas (representadas por 1, 2, 3 e 4) são determinadas pelos gestores e empregadas pelos estrategistas A, B e C do nível intraorganizacional, e também pelo D do nível extraorganizacional, de forma legítima. Desse modo, à medida que os atores colocam a estratégia em prática, os gestores podem analisar o que de fato está ocorrendo na práxis e então redirecionar as estratégias caso julguem pertinente. O modelo ainda considera que os atores de A, B, C, D podem ser membros de alta gerência, de nível médio e também sujeitos externos à organização. Os pontos de “i” a “v” são os momentos de práxis intraorganizacional, os quais podem se dar através de momentos formais como em reuniões das diretorias ou mesmo informais como por uma simples conversa. A dobra que ocorre na práxis “ii”

com a prática 3, evidencia que houve alteração de alguma prática e o momento “iv” da prática 4, revela que os praticantes adaptaram práticas existentes e acabaram por incorporar e legitimar outra advinda do campo extraorganizacional para o seu contexto organizacional.

Neste espectro é importante entender que os estrategistas não estão restritos ao topo da organização, é preciso ser feita uma análise que envolva vários níveis organizacionais, além disso, é preciso compreender a influência do ambiente social porque os “atores não são indivíduos atômicos, mas essencialmente uma parte relacionada à sociedade” (WHITTINGTON, 2006b, p.615), assim eles podem trazer consigo práticas relacionadas a seu contexto.

É relevante ainda considerar que os indivíduos que influenciam a estratégia podem estar no nível extraorganizacional, a exemplo de um consultor, que pode estar envolvido em atividades cotidianas organizacionais (práxis) e participar do *strategizing* (WHITTINGTON, 2006b; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

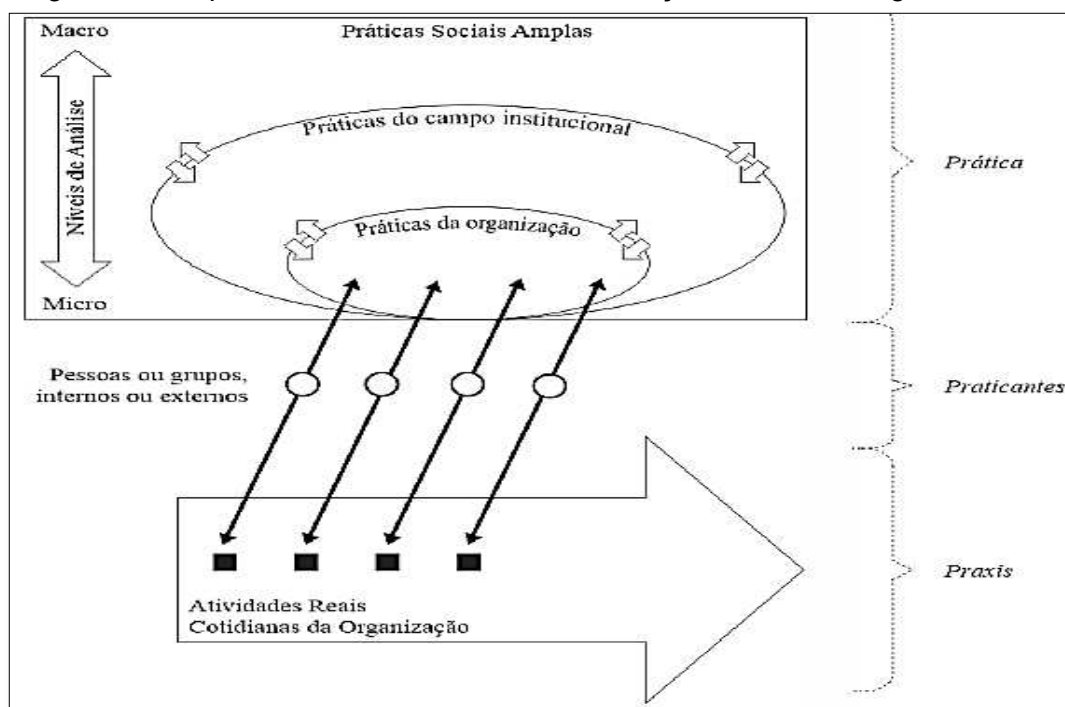
Desta forma, para conectar-se com as práticas é necessário estudar detalhadamente em nível micro as práticas interativas que os sujeitos usam para engajar-se em suas atividades (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003), porém conforme Wilson e Jarzabkowski (2004) é preciso estar atento para não ceder ao reducionismo nas análises a tal ponto que a análise micro se abstraia do contexto e deixe de ter significado. Assim, a proposta é conciliar qualquer análise de nível micro às influências e resultados de contexto macro (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Portanto o nível micro conecta-se ao macro por meio das práticas estratégicas. Para Seidl e Whittington (2014) o nível macro influencia expressivamente as atividades no nível micro, no entanto, como os atores implementam as práticas de forma reflexiva, essas ações de nível local também podem fornecer fontes de variações e influências no nível macro, ocasionando a recursividade.

Outra advertência é feita a respeito do micro isolacionismo, que seria o fascínio pela compreensão detalhada de um práxis local, onde uma instância empírica torna-se um objeto de análise e leva-se em conta apenas o que é evidentemente presente, desconsiderando fenômenos maiores, que podem ser causa do evento (SEIDL e WHITTINGTON, 2014).

A figura abaixo elucida e sintetiza os componentes essenciais e seus níveis de análise:

Figura 5: Componentes de análise da SAP e relação com níveis organizacionais.



Fonte: Ferreira (2017).

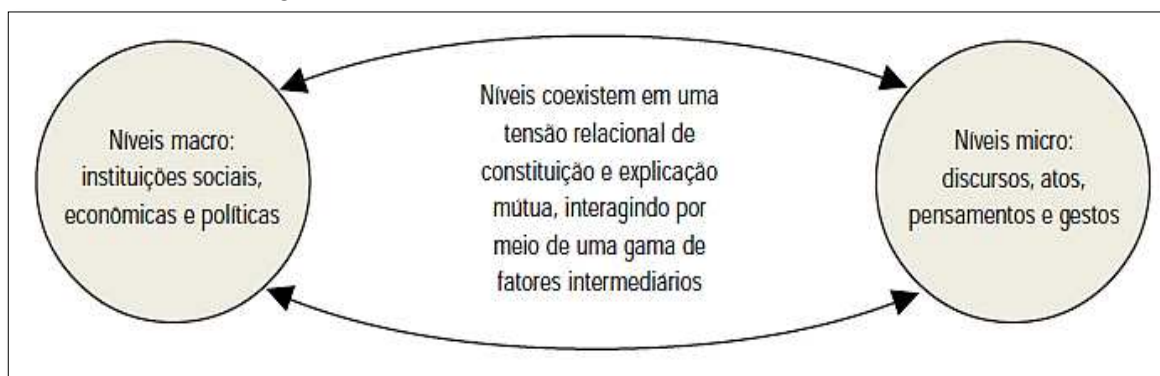
Canhada e Rese (2009) salientam que algumas abordagens anteriores à SAP, como a Visão Baseada em Recursos e Abordagem Processual atentaram-se para a investigação de fenômenos em instância micro, mas também relativizaram os demais níveis organizacionais, a capacidade de agência humana e sua relação com os contextos e estruturas sociais, inviabilizando assim uma análise mais complexa e completa.

Neste íterim, propõe-se então, que haja um relacionamento entre os polos micro e macro, onde estes coexistam numa tensão relacional, de modo que toda atividade esteja diretamente relacionada a ambos os contextos e sendo por eles influenciadas (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004; GIDDENS, 2003).

Assim, para delimitar estas instâncias, sugere-se que o nível macro esteja relacionado às instituições políticas, econômicas e sociais e o nível micro aos aspectos específicos do pensamento e ação individuais como discursos, gestos ou pensamentos, portanto, o questionamento a que se propõe é “como as macroinfluências são interpretadas e construídas no nível micro, ou como as práticas no nível micro influenciam mais resultados no nível macro”? (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004, p.16).

Para tecer ligações sólidas entre o relacionamento de microfenômenos com questões macro que os circundam, é proposta uma visão relacional entre eles, conforme se observa na figura abaixo:

Figura 6: Visão relacional de macro e micro práticas.



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004).

Por isso, faz-se necessário compreender as atividades em diversos níveis de análise e também buscar compreender as práticas exercidas pelos estrategistas como sendo fruto de influências de contextos institucionais mais amplos.

Não se pode também correr o risco de analisar práticas descontextualizadas, uma vez que, não são quaisquer práticas que podem ser consideradas estratégicas e passíveis de explicação dos fenômenos organizacionais. Neste sentido, Jarzabkowski (2004) esclarece que ações só se tornam práticas quando possuem caráter repetitivo, assumindo forma de rotina, de ações habituais e recorrentes e, além disso, práticas também são responsáveis por promover mudanças, o que pode ser fruto das interações dos contextos micro e macro.

Portanto, nesse espectro de recursividade, Jarzabkowski (2004) estende o entendimento dos níveis e considera que além do nível micro e macro, existe ainda o nível de ator cognição (*actor cognition*), admitindo que a reflexividade individual dos atores opera durante suas atividades.

Ao fazer estas considerações, é possível tecer vantagens do estabelecimento da visão relacional entre níveis, um deles é permitir uma visão mais holística e integrada do fazer estratégia (SEIDL e WHITTINGTON, 2014) e adiante, este aspecto favorece a compreensão de como práticas locais podem compor e contribuir para a configuração de contextos e realidades mais amplas, de forma mútua, pluralística e recursiva. Portanto, o entendimento da tríade práticas, práxis e praticantes, contextualizadas em seus aspectos micro e macro podem fornecer subsídio para importantes estudos

empíricos e facilitar a compreensão de fenômenos que permeiam as realidades sociais e organizacionais.

Outro aspecto especialmente importante a ser considerado quando são realizados estudos de fenômenos sob a lente da SAP é a linguagem. Pesquisas recentes têm se apoiado na linguagem e no discurso como práticas sociais para compreensão de realidades organizacionais (SAMRA-FREDERICKS, 2004; RESE; CASALI; CANHADA, 2011; BATTI DIAS e GODOI, 2014; LIMA; ROMAGNOLO; MARCHIORI, 2016; HOCAYEN-DA-SILVA e COSTA, 2016; BAÊTA, 2016; BAÊTA; BRITO; SOUZA, 2016; BATTI DIAS; ROSSETO; MARINHO, 2017).

Para Lima, Romagnolo e Marchiori (2016) a estratégia como prática social considera que a comunicação é inerente aos processos, de modo que um processo social é também um processo de comunicação. Neste espectro, a comunicação é vista como produtora de sentidos e significados, permeada por interações linguísticas e simbólicas que compõe as práticas estratégicas, de modo que a partir de discursos estratégicos, da linguagem e das interações sociais é que a estratégia se realiza enquanto prática (RESE; CASALI; CANHADA, 2011).

De acordo com Hocayen-da-Silva e Costa (2016, p.12) a linguagem pode contribuir para análises da SAP ao viabilizar a apreensão de ações construídas e compartilhadas entre atores sociais que estão inseridos em contextos organizacionais distintos e apresentam diferentes significados compartilhados. Os autores ressaltam ainda a exclusividade e relevância da linguagem, entendendo que ela “constitui-se em um elemento determinante na compreensão da prática, tendo em vista que sua manifestação, bem como significado, torna-se distinta para cada contexto social e indivíduos envolvidos na sua efetivação”.

Assim, entende-se que por meio das interações conversacionais os estrategistas podem estabelecer e negociar significados, moldar percepções, legitimar juízos de valor individuais e coletivos e fazer com que a estratégia configure-se em um objeto social composto por meio do discurso e das falas dos atores organizacionais que participam e compartilham atividades diárias nas quais a ela acaba sendo discutida e formada (BAÊTA; BRITO; SOUZA, 2016).

Portanto, admite-se que neste contexto as organizações são socialmente construídas, legitimadas e institucionalizadas através das interações e práticas sociais de sujeitos cognoscentes, que compartilham significados e negociam no ambiente em que estão inseridos. Assim, o processo estratégico assume um caráter dinâmico e

recursivo, onde é influenciado pelos discursos do macro ambiente, influencia as narrativas do ambiente micro (organizacional) e é influenciado pelos discursos de seus membros que possuem suas próprias interpretações (RESE; CASALI; CANHADA, 2011).

A próxima seção, Teoria Institucional, dedica-se a ampliar as explicações sobre a dinâmica tecida entre indivíduos e instituições em suas práticas cotidianas organizacionais.

3 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional tem ganhado espaço nos estudos organizacionais devido à sua capacidade de apontar caminhos para compreensão de processos, interações, padrões implícitos e diversidade estabelecidos nas organizações (PEREIRA, 2012). Na literatura tem sido abordada sob duas lentes: uma que focaliza o cunho estruturalista de perspectiva determinista, onde o ambiente seria o provedor e determinante das modificações, e outra que parte do pressuposto interpretativista e de construção social dos contextos organizacionais (BERGER e LUCKMANN, 2004).

Quando observada sob aspectos reguladores e normativos que podem advir de bases legais, do Estado, de padrões de comportamento previamente estabelecidos ou de mecanismos de controle, a teoria institucional parece assumir a nuance de determinismo ambiental, entretanto, quando a ênfase se desloca para aspectos cognitivos, o foco recai sobre os indivíduos e suas formas de interpretação e significação subjetivas na formação e configuração dos ambientes organizacionais, assume então, um viés de cunho interpretativista (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996).

Durante seu percurso, é possível observar a ocorrência de processos de rupturas e retomadas, entretanto, quando questionada sistematicamente, a teoria institucional pode ser vista como provedora de compreensões e interpretações importantes para os fenômenos da sociedade em contextos múltiplos. Ela pode ser percebida à luz dos adjetivos velho ou novo (neo) institucionalismo e estudada por diversas perspectivas, dentre as quais é possível elencar: políticas, econômicas e sociológicas, por meio das quais torna-se possível o entendimento de questões e fenômenos sociais em vários campos do conhecimento (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

O institucionalismo econômico, conhecido também como vertente da escolha racional, desenvolve-se por meio de instituições de governança em ambientes institucionais nos quais os atores tendem a promover alterações impulsionados por mudanças tecnológicas ou mesmo pelas regras do jogo, ajustando estruturas em prol da eficiência no sistema (NORTH, 1990).

Em sua vertente política, destacam-se as estruturas legais, formas peculiares de governança e ainda questões relacionadas à autonomia das instituições políticas face

às pressões de ordem social e institucional que podem atuar como mecanismos de cooperação internacional (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Nos estudos organizacionais tem sido enfatizado o prisma sociológico, que realça as propriedades simbólico-normativas das estruturas, abre campo para análises empíricas e de relações interorganizacionais, ressaltando o caráter não determinista do construto (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

Neste trabalho, optaremos pela perspectiva sociológica, que segundo Greenwood et al.(2008) se preocupa em compreender como e por que as organizações se comportam da maneira que se comportam e quais as consequências advindas desse processo. Neste sentido, Jacometti, Sanches e Gonçalves (2013, p.130) esclarecem que a teoria institucional evidencia-se ampla e inclusiva ao procurar discutir como a sociedade se impõe sobre os sujeitos e como também estes constroem a realidade social, de modo que o divisor de águas entre o velho e novo institucionalismo reside na discussão desse ser: “socialmente construído que não é livre e também não é determinado”.

Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2005) entendem que a teoria neo institucional substitui a visão de atores subjugados culturalmente ou racionais que não podem deliberar em virtude das práticas altamente institucionalizadas nos campos organizacionais e dispuseram-se a tratar do relacionamento da organização com o ambiente e suas adequações em busca de reconhecimento, legitimidade, redução de incertezas e riscos (MEYER e ROWAN, 1977).

Uma crítica apontada pelos autores é que os estudos dos processos de institucionalização não discutem as questões de mudança e interesses que são inerentes ao próprio processo, antes, eles tendem a sujeitar estes elementos como externos e alheios aos atores sociais, ocasionando em uma visão reducionista, mecanicista e estática de mudança social, operando num espectro monoparadigmático. Assim, segundo eles, quando ao contrário disso, se compreende o produto das intenções dos agentes, cômicos de seus interesses, as instituições deixam de ser vistas como variáveis puramente independentes e passam a ser vislumbradas como variáveis dependentes e sujeitas a influenciar e serem influenciadas mutuamente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005).

A evolução da teoria institucional nos estudos e teorias organizacionais acontece ao passo em que ela busca oferecer a possibilidade de compreensão de aspectos

implícitos e diversos nas organizações e propõe-se a explicar os seus fenômenos mediante a interpretação de como estruturas e ações se tornam legítimas e quais implicações podem advir a partir desta conjuntura, por exemplo (PEREIRA, 2012; ROSSETO e ROSSETO, 2005).

Com grande potencial, tem se revelado como um dos construtos teóricos mais significativos para esclarecer o funcionamento e evolução da sociedade organizacional (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012) e pode ainda ser reconhecida, sob a ótica sociológica, como uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade, de caráter epistemológico predominantemente subjetivista, onde atores constroem socialmente o contexto organizacional (PRATES, 2000; BRUNDANI e SASSAKI, 2007).

Tem sido notório o crescimento da adesão de pesquisadores tanto brasileiros quanto estrangeiros, à perspectiva institucional, sobretudo porque poucas teorias vêm sendo tão frutíferas no campo dos estudos organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005). Pereira (2012) a apresenta como uma trilha de pesquisa dos últimos 30 anos, estando ao lado de outros referenciais hegemônicos como ecologia populacional, teoria da contingência estrutural, teoria crítica, teoria da dependência de recursos, entre outras abordagens.

Neste íterim é importante situar como seus estudos foram sistematizados. Nas décadas de 1950 e 1960, pesquisadores iniciaram o reconhecimento das instâncias particulares coletivas, a saber, as organizações, como imprescindíveis para a compreensão da dimensão social uma vez que conectam a dimensão indivíduos e a dimensão mundo social, assim, despertou-se para uma perspectiva que não atentava somente para a interioridade organizacional e iniciaram as correlações com o ambiente externo (SCOTT, 1995). De acordo com Carvalho, Vieira e Silva (2012) muito embora na década de 1960, o ambiente seja reconhecido como interveniente sob as estruturas, apenas na década de 1970 vem a consolidar-se a reflexividade ambiental nos estudos organizacionais, devido à proeminência da teoria da dependência de recursos. Nesta época, vários autores se destacaram nos estudos desta natureza, a saber, March e Olsen (1993), Scott (1995), DiMaggio e Powell (2001), os quais conduziram os estudos da teoria institucional no campo das Ciências Sociais.

Nesta mesma década, surgiram pesquisadores influenciados pelos estudos de Selznick, que também enfatizavam o cunho sociológico do comportamento humano, além disso, questionavam a natureza técnica e racional do ator organizacional, reconheciam a fragilidade da racionalidade limitada e ainda ressaltavam a natureza

política e contextual das ações e fenômenos sociais a partir de uma lente cognitiva (BRUNDANI e SASSAKI, 2007; CALDAS e FACHIN, 2005). Trabalhos fundamentais também foram desenvolvidos por Meyer e Rowan (1977), os quais apontavam que o ambiente era permeado não só por recursos técnicos ou materiais (tecnologias, matérias-primas), mas também por uma dimensão simbólica (de reconhecimento social e legitimidade), e que, a busca por estes últimos, seria imprescindível para a obtenção dos primeiros, denotando a relevância da institucionalização no campo organizacional.

Partindo-se então da apreensão de que os sujeitos sociais não seriam capazes de processar todas as informações em um cálculo puramente racional, é possível admitir que eles façam o uso de sua experiência anterior e formem conceitos para tomada de decisões (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Desta forma, é possível compreender então que sistemas formais agem por intermédio de pessoas, as quais tecem a realidade do tecido social (SELZNICK, 1996).

Outrossim, a perspectiva institucional tem voltado sua atenção para temas distintos, dentre os quais destaca-se a percepção de que estruturas e rotinas da organização podem vir a ser reflexos de normas institucionalizadas e legitimadas, entretanto esclarece-se que o conceito de ambiente deve ser visto de forma ampliada, ao passo que não envolve apenas aspectos técnicos de uma ótica funcional instrumental, mas reconhece o intercâmbio entre os atores sociais que compartilham estruturas sociais comuns (SCOTT, 2007; PEREIRA, 2012).

Corroborando com este entendimento, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2005) apontam que a teoria institucional é permeada pela correlação entre as exigências do ambiente interno e externo onde os atores sociais podem expressar suas escolhas por meio de sua interpretação subjetiva, por conseguinte, contribui para distanciar o entendimento de que os atores são dominados pela cultura e pelas exigências de práticas institucionalizadas. Além disso, o institucionalismo leva em conta mediações entre os indivíduos, estrutura social, manifestações individuais ou coletivas e comportamentos (DIMAGGIO e POWELL, 1991), o que supera o caráter funcionalista das abordagens anteriores e imprime uma abordagem mais construtivista e interpretativista aos estudos organizacionais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005).

Pelo termo instituições, Carpes et al. (2015, p.126) entendem que “são estruturas cognitivas, normativas e regulativas de atividades que provêm a estabilidade e significado ao comportamento social”. Sendo estas estruturas, componentes de uma

organização, Brundani e Sasaki (2007) aquiescem que as organizações não sobreviveriam sem um relacionamento estreito com o ambiente e que os aspectos formativos desse ambiente fazem com que elas não se isolem, ao contrário, que tendam a buscar o alinhamento aos estímulos ambientais, articular suas ações e estruturas e obter legitimidade e aceitação perante o contexto social (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWAN, 1977; SCOTT e MEYER, 1991). Segundo DiMaggio e Powell (2005) e Meyer e Rowan (1991) as instituições representam um produto natural de pressões e necessidades sociais, figurando como um organismo adaptável e receptivo, que participa de permutas estabelecidas ambientalmente e socialmente.

Assim, a relação entre ambiente e organização pode ser compreendida de modo recursivo, onde tanto práticas ambientais institucionalizadas podem influenciar o curso de ações e decisões estratégicas das organizações, como concomitantemente, essas ações podem concorrer para a formação dos campos e contextos organizacionais (CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012), assim, admitindo-se que o construto fundamental da teoria institucional é a legitimidade, entende-se que os atores sociais com base em suas percepções e interações constroem continuamente a realidade e o comportamento organizacional (MELO e GONÇALVES, 2015).

Essa relação mutualística entre organizações, campos organizacionais e suas estruturas normativas e culturais mais amplas, constituem objeto de reflexão nos estudos organizacionais no que tange ao entendimento de como esses valores institucionalizados perpassam pela sociedade e fecundam nas estruturas das organizações. Desta forma, Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009) concordam que é necessário uma análise que contemple elementos simbólicos e culturais para além de aspectos meramente instrumentais.

Nos dizeres de Melo e Gonçalves (2015, p.33), alinhados ao pensamento de Lawrence, Suddab e Leca (2009):

A perspectiva institucional tem trazido à organização uma teoria sofisticada no que se refere à compreensão de símbolos e linguagem, de mitos e cerimônias, de *decoupling*, de interação social e processos cognitivos, impacto de campos organizacionais, do potencial para indivíduos e grupos moldarem seus próprios ambientes e processos por meio dos quais esses ambientes moldam comportamentos e crenças individuais e coletivas.

Assim sendo, institucionalização pode ser vista como um processo de condicionamento às normas que são socialmente bem aceitas e de incorporação de conhecimentos socialmente construídos por meio de interações, os quais se tornam

como referenciais para os cursos de ação e decisão dos atores sociais, ou seja, a presença de padrões ordenadores estáveis e integradores em um ambiente instável, frouxamente organizado ou altamente técnico (GUARIDO FILHO; MACHADO-DASILVA; GONÇALVES, 2009; SELZNICK, 1992). Além disso, é um processo que ocorre ao longo do tempo e reflete peculiaridades construídas pelos atores sociais, seus grupos e interesses juntamente ao ambiente (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Portanto, como aponta Crubellate, Grave e Mendes (2004), mesmo que os atores acreditem estar decidindo conforme padrões lógicos e estritamente racionais, eles estão seguindo muitas vezes padrões institucionalizados e racionais do ambiente, crenças e valores em forma de solução às demandas cotidianas.

Ademais, além de pressões de natureza técnica e econômica, as organizações também são influenciadas a adquirir determinadas práticas e posturas em função da legitimidade que pode ser obtida por meio desses padrões ordenadores nos contextos organizacionais, uma vez que, organizações que operam em contextos institucionalizados tendem a ter sucesso e tornarem-se isomórficas e similares na forma e estrutura em função de sua sobrevivência com o passar do tempo (MEYER e ROWAN, 1991; BRUNDANI e SASSAKI, 2007; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012).

Nas palavras de Melo e Gonçalves (2015, p.44), concordando com o entendimento expresso por Machado-da-Silva e Fonseca (1995):

[...] o ambiente é constituído por elementos culturais, expressos como crenças e regras, cujo estabelecimento fundamenta a delimitação das práticas organizacionais. A sobrevivência da organização não depende somente da sua capacidade de se adaptar ao ambiente, mas também da maneira como o faz aos fatores normativos de suporte e legitimidade. De outro lado, a capacidade de agência dos sujeitos, que no domínio da ação conferem concretude ao domínio institucional, permitindo tanto sua inércia, quanto mudança, de forma simultânea, recursiva e temporal.

Entretanto, conforme já alertava Weick (1979) a tendência à homogeneidade não erradica o comportamento proativo da organização no ambiente, antes, os atores sociais isolados ou em grupos podem vir a interpretar situações iguais de formas distintas e por isso agirem de formas heterogêneas na recursividade ambiente – organização. Também, o desenho organizacional não pode ser concebido de forma puramente racional, mas como fruto de pressões internas e externas que com o tempo levam as organizações a parecerem umas com as outras (BRUNDANI e SASSAKI, 2007).

Portanto, pode-se dizer que tomar como referência outros contextos está intimamente ligado à conformidade, sobrevivência e legitimidade das organizações. Ancorados aos esquemas interpretativos, os neo institucionalistas buscam aporte na dimensão cognitiva para justificar os movimentos de adequação organizacional perante o cenário ambiental (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; MEYER e ROWAN, 1977).

A tendência à homogeneidade ou isomorfismo pode ser entendida como a influência que um conjunto de restrições exerce sobre as organizações para que se coloquem em condições ambientais iguais, ampliando sua compatibilidade (ROSSETO e ROSSETO, 2005) e criando a possibilidade de defesa em relação a problemas para os quais ela não conseguiu apontar uma solução, favorecendo desta forma, suas relações e funcionamento com base em regras que já são socialmente aceitas (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

Conforme aponta DiMaggio e Powell (2005, p.77) o isomorfismo institucional pode ser uma ferramenta importante na compreensão de políticas e cerimoniais que circundam as organizações, partindo do pressuposto de que elas “não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político, legitimação institucional, adequação social e econômica”.

Segundo os autores, são vários os fatores que podem alterar as características organizacionais e concorrer para a similaridade, dentre os quais é possível elencar: a homogeneidade de uma organização à outra em termos de estrutura, ambiente e comportamento é diretamente proporcional ao grau de dependência entre elas; a centralização do fornecimento de recursos pode fazer com que determinada organização assuma o mecanismo isomórfico para se assemelhar àquela da qual depende; a incerteza que permeia as organizações tende a fazer com que elas se conformem a outras que considera bem-sucedidas; quanto maior o nível de dependência de recursos de uma única ou de muitas fontes similares no campo organizacional, maior tende a ser o nível de isomorfismo; quanto mais as organizações interagem com agências governamentais, maior o grau de isomorfismo do campo como todo; um alto grau de profissionalização de um campo tende a gerar mais mudanças isomórficas institucionais; quanto mais estruturado for um campo, maior seu grau de isomorfismo (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Em relação aos tipos de isomorfismo que podem vir a incorrer é possível elencar o normativo, coercitivo e mimético (DIMAGGIO e POWELL, 1983). O isomorfismo normativo origina-se primariamente à profissionalização, partindo do esforço de uma

classe profissional em delimitar métodos, práticas, procedimentos, bases cognitivas, autonomia e condições para o exercício de sua ocupação por meio de normas compartilhadas com os demais atores, além disso, as normas podem vir de forma *top-down*, como por exemplo, fixadas pelo Estado e institucionalizadas pelas categorias profissionais. A tendência é que quanto mais o Estado e organizações de grande porte se expandirem para as arenas sociais, maiores serão os reflexos da legitimidade nessas estruturas, que se tornarão organizadas em torno de padrões de instituições maiores (BRUNDANI e SASSAKI, 2007; ROSSETO e ROSSETO, 2005; DIMAGGIO e POWELL, 2005; MEYER e ROWAN, 1977).

O isomorfismo coercitivo remete à conformidade em relação às pressões, sejam elas de cunho formal ou informal adotadas por organizações que dominam recursos escassos, sobretudo financeiros (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012) e ainda podem relacionar-se a influências de cunho político, expectativas culturais da sociedade em forma de persuasão, coerção ou convite à mudança e regulamentações governamentais (BRUNDANI e SASSAKI, 2007; DIMAGGIO e POWELL, 1983).

O isomorfismo mimético caracteriza-se pelo reconhecimento de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012), segundo Brundani e Sassaki (2007) incertezas ambientais simbólicas geradas por objetivos ambíguos também constituem um forte apelo para o isomorfismo, e implicam em situações onde “seguir o líder” passar a ser uma estratégia de sobrevivência (ROSSETO e ROSSETO, 2005; DIMAGGIO e POWELL, 1983). Nesses casos, a onipresença de determinados arranjos estruturais pode estar mais fortemente vinculada à universalidade de processos miméticos do que ao empirismo e evidências de modelos de eficiência (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

Por fim vale salientar que embora pareça possível inferir que estes padrões institucionais e isomórficos estejam propensos a limitar as decisões racionais dos atores sociais, é justamente por intermédio destes padrões que eles podem concorrer em alguma ação e posteriormente em alguma racionalidade. O que acontece é que perante pressupostos institucionalizados a racionalidade é limitada, mas onde não existem instituições depreende-se que as ações não podem ser denominadas como sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005).

Além disso, um ponto importante colocado por Carvalho, Vieira e Silva (2012) é que os processos de institucionalização não podem ser bem compreendidos voltando-se apenas para o nível organizacional e reduzindo-se ao processo de isomorfismo,

antes, ele deve ser contextualizado em seus longos processos que são de amplo espectro, permitindo compreender que a mudança, ainda que aconteça via mecanismos isomórficos, só pode acontecer por meio da ação dos atores sociais, fazendo com que a legitimidade seja alcançada por atitude e interpretação internas (JACOMETTI; SANCHES; GONÇALVES, 2013).

Para Melo e Helal (2014) a teoria institucional, quando busca apoio nos estudos de Giddens e Berger e Luckmann, possibilita o entendimento do ambiente e de organizações como entidades sociais, de modo que legitimidade, cognição e reciprocidade são vistos como pilares fundamentais e que o ator individual e organizacional torna-se um agente essencial nessa ligação.

Assim, ao admitir-se que esses atores sociais podem produzir e reproduzir novos padrões comportamentais, alterar ou recriar a estrutura social e ao mesmo tempo ser integrantes dela, pode-se dizer que a teoria institucional também se revela estruturacionista, e que seu *lócus*, as instituições, tanto limitam quanto possibilitam a manifestação da estrutura e capacidade de agência (JACOMETTI; SANCHES; GONÇALVES, 2013). A próxima seção visa esclarecer sobre os principais fundamentos da teoria da estruturação giddensiana e corroborar com as discussões anteriores.

4 TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A pesquisa social em organizações foi conduzida por um longo período com base em referências ontológicas e epistemológicas que refletiam posições antagônicas e não conciliáveis: objetividade- subjetividade, determinismo-voluntarismo, inibindo com isso o diálogo e a reflexão sobre diferentes perspectivas e a possibilidade de explicação de fenômenos envolvendo agência humana e estrutura social de forma recíproca (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

Peres Júnior (2013) corrobora neste sentido apontando que debates que contemplam a hegemonia da estrutura sobre a ação do homem ou o predomínio da agência sobre a determinação de estruturas tem sido cada vez mais intensos no campo das Ciências Sociais.

Conforme Giddens (2003) ao final da década de 1960 e início dos anos 1970 começou-se a entender que o comportamento humano não era mais o resultado de forças que os atores não controlavam ou compreendiam, por isso, atribui-se grande importância ao papel da linguagem nas atividades concretas da vida cotidiana, da interpretação e do significado. Assim, com este tripé básico de questões e com suas conexões que o autor propõe a teoria da estruturação.

O termo estruturação possui origem francesa e remete ao fluxo dinâmico da vida social (GIDDENS e PIERSON, 2000). A grande problemática desta teoria concentra-se na questão de como os conceitos de ação, significado e subjetividade são especificados e como se relacionam com as noções de estrutura e coerção. Se por um lado as sociologias interpretativas baseiam-se na primazia do indivíduo, o funcionalismo e estruturalismo enfocam o objeto social, desta forma, uma das principais pretensões da teoria estruturação seria estabelecer um fim a este dualismo, de forma que não sejam nem as experiências individuais dos atores nem as totalidades sociais, o domínio básico dos estudos das Ciências sociais, mas as práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço (GIDDENS, 2003).

Para isso, Giddens (2003) propõe um caminho alternativo entre as abordagens interpretativistas, de preponderância micro, do sujeito e sua ação, e funcionalistas e estruturalistas, que priorizam os aspectos macro, como estrutura, coerção e realidade objetiva, uma possibilidade entre o objetivismo e o subjetivismo (ALBINO et al., 2010). Portanto, a teoria da estruturação acentua sua atenção, sobretudo, no aspecto ontológico ao buscar a superação do dualismo concernente às concepções de ser

humano, fazer humano, reprodução e transformação social (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Conforme entende Giddens (2003) diversos sociólogos começaram a demonstrar interesse em estudos marcados pela filosofia da ação, entretanto, eles falharam em não discriminar e atentar para algumas problemáticas, a exemplo os conceitos de ação e atuação, relação entre ação, intenção e propósito, mapeamento e discriminação dos tipos de atos, relevância das razões e motivos para a atuação e natureza dos atos comunicativos. Isto porque, para ele, a análise da ação deveria contemplar a teorização das instituições, o critério tempo - espaço para entender agência humana e o poder como intrínseco às práticas sociais (GIDDENS, 2003).

Um conceito que se torna especialmente importante neste contexto é a ideia de “*dureé*” ou “durante”, pois, para Giddens (2003), a ação dos agentes deve ser compreendida ao longo de sua realização e de modo contextualizado no espaço e no tempo (ALMEIDA e SALES, 2011), segundo seu entendimento, “uma ontologia de tempo - espaço como constitutiva de práticas sociais é básica para a concepção de estruturação, a qual começa a partir da temporalidade e, portanto, num certo sentido, da “história” (GIDDENS, 2003, p.4)”.

Desta forma, Giddens (2000) afirma que as práticas sociais são regularmente atividades situadas, sendo que os pilares tempo, espaço e estrutura são fundamentais para a criação do real.

Para Giddens (2003, p.4) “ação não é uma combinação de atos, os atos são constituídos apenas por um momento discursivo de atenção à *dureé* da experiência vivida”, ou seja, a ação evidencia-se como um *continuum* de experiência vivida, manifestando-se como uma intervenção real de um ser corpóreo nos processos de acontecimentos do tecido social.

Por isso, Giddens (2003) entende que a ação está intimamente ligada às atividades que o agente promove. Ampliando este escopo, torna-se relevante a compreensão da agência e ação e a percepção de como estão imbricados nos contextos sociais. Assim, agência não está ligada à intenção das pessoas em fazer determinadas coisas, mas à sua capacidade para fazê-las, portanto, está ligada às ações com capacidade transformadora da realidade e, nessa percepção, a ação dos atores deve oferecer alguma diferença em relação ao que já estava anteriormente estabelecido, ou seja, determinadas realidades não seriam possíveis caso eles tivessem se comportado de maneira diferente (ALBINO et al., 2010; GIDDENS, 2003).

Ademais, segundo Galindo (2015) a agência, tida como um *durée* da vida cotidiana, relaciona-se com o poder, quando vista relacionando-se às possibilidades do agir que pode acontecer de formas distintas. Já o que poderia impossibilitar esse agir, comporia as questões ligadas à coerção.

Convém ainda discernir sobre a diferença entre agência e ação:

Agência diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada sequência de conduta, ter atuado de modo diferente. O que quer que tenha acontecido não o teria se esse indivíduo não tivesse interferido. A ação é um processo contínuo, um fluxo, em que a monitoração reflexiva que o indivíduo mantém é fundamental para o controle do corpo que os atores ordinariamente sustentam até o fim de suas vidas no dia-a-dia. Sou o autor de muitas coisas que não tenho a intenção de fazer e que posso não querer realizar, mas que, não obstante, faço. Inversamente, pode haver circunstâncias em que pretendo realizar alguma coisa, e a realizo, embora não diretamente através de minha agência (GIDDENS, 2003, p.11).

Sob este prisma, a vida social pode ser entendida também como uma série de atividades e práticas que são estabelecidas e que podem reproduzir instituições mais amplas (ALBINO et al., 2010). Para Giddens (2003) as atividades humanas, assim como itens auto reprodutores da natureza, são recursivas e ainda que não sejam criadas pelos sujeitos, são continuamente recriadas por eles por intermédio dos próprios meios pelos quais eles se expressam como atores, ou seja, em suas atividades e por meio delas os sujeitos reproduzem as condições que as tornam possíveis por meio de sua reflexividade e conhecimento.

Por isso, é importante pontuar sobre o conceito de rotinização, fundamental para a Teoria da Estruturação e que pode colaborar na explicação das práticas, uma vez que embasa as ações humanas (O'DWYER e MATTOS, 2010). Assim, no entendimento de Giddens (2003, p. XXV) “[...] rotina (tudo o que é feito habitualmente) constitui um elemento básico da atividade social cotidiana [...]”, além disso, esclarece que “[...] a natureza repetitiva de atividades empreendidas de maneira idêntica dia após dia é a base material do que chamo de "caráter recursivo" da vida social [...]”. Desta forma, a recursividade acontece através da repetição das atividades que são realizadas de forma idêntica, cotidianamente.

Outros conceitos significativos dentro desta abordagem estão ligados à reflexividade e cognoscitividade do agente. Giddens (2003) concebe os sujeitos como seres cognoscentes, ou seja, socialmente competentes, dotados de capacidade para pensar sobre suas condições e atuar para transformá-las (ALBINO et al., 2010), além disso pondera que suas ações são declaradamente intencionais, mesmo as que

assumem caráter de omissão ou abstenção, ou seja, enquanto estão agindo socialmente, eles têm a capacidade de entender o que fazem e por quê o fazem (ALMEIDA e SALES, 2011). Portanto, as práticas sociais podem ser concebidas como os procedimentos, métodos ou técnicas exercitados pelos agentes sociais, de forma adequada, empregando regras e recursos (GIDDENS, 2003).

Assim, essa consciência reflexiva dos atores estaria intimamente ligada à ordenação recursiva de práticas sociais, porque, segundo Giddens (2003) a continuidade de práticas presume reflexividade e, esta última só é possível, quando há continuidade de práticas, que as tornam as mesmas no tempo e no espaço. Desta forma, reflexividade deve ser compreendida para além de autoconsciência, mas como a monitoração do fluxo contínuo da vida social, do seu ambiente, sua ação e de outros atores, e por intermédio deste processo é que pode vir a existir a mudança de rotinas de práticas (O'DWYER e MATTOS, 2010).

Em suas palavras “[...] é a forma especificamente reflexiva da cognoscitividade dos agentes humanos que está mais profundamente envolvida na ordenação recursiva das práticas sociais. A continuidade de práticas presume reflexividade [...]” (GIDDENS, 2003, p.3).

No entendimento de Almeida e Sales (2011) a reflexividade da ação opera em dois níveis distintos, sendo que o primeiro seria um nível discursivo onde os atores são capazes de discernir suas razões e sentidos para suas ações, e o segundo nível, diz respeito à consciência prática, onde eles apenas praticam a ação por motivos conscientes, mas não são capazes de discursar sobre ela (O'DWYER e MATTOS, 2010; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). Assim, em alguns momentos os atores podem agir de forma intencional e consciente, em outros eles apenas podem reproduzir aspectos da estrutura onde estão inseridos ou ainda, podem agir em outras circunstâncias por motivos inconscientes relacionados à sua cognição.

Nesse sentido, para entender a monitoração reflexiva da ação, muito embora os agentes ajam intencionalmente, tenham razões para suas atividades e sejam capazes de elaborar discursivamente essas razões, Giddens (2003) aponta que devem ser levados em conta aspectos além do que se pode traduzir por meio de discursos, ou seja, observar os aspectos não discursivos, ou a consciência prática, que fornece o caminho de acesso à cognoscitividade dos atores.

Além disso, conforme entendem O'Dwyer e Mattos (2010) a monitoração reflexiva evidencia o caráter deliberado e intencional do comportamento dos agentes

em seu fluxo de atividades, por isso, ação não seria uma sequência de atos discretos mas sim um fluxo de atividades contínuo onde os atores através de sua subjetividade, intencionalidade, conhecimento e consciência prática, não só monitoram suas atividades, mas esperam que os demais façam o mesmo (ALBINO et al., 2010).

A teoria giddensiana considera também que boa parte do comportamento dos atores não é motivado e por isso a responsabilidade pela continuidade das ações estaria ligada à racionalização e monitoração reflexiva da ação. Assim, a racionalização da ação relaciona-se mais ao potencial para ação do que à sua continuidade, isso porque para ele, grande parte das ações rotineiras não estão calcadas na satisfação de necessidades ou motivos para ação, por isso, essas atividades acabam sendo realizadas de forma espontânea e automática, o autor, assim define “[...] racionalização da ação, dentro da diversidade de circunstâncias de interação, constitui a principal base sobre a qual a "competência" generalizada dos atores é avaliada por outros [...]” (GIDDENS, 2003, p.4).

Já a motivação está vinculada às necessidades do ator e pode variar entre motivos que sejam de cunho consciente e inconsciente da cognição e emoção, podendo exercer uma influência mais direta na ação em determinadas circunstâncias e fornecer motivos para a elaboração de planos de atividades, conforme entende Giddens:

Os motivos tendem a ter uma influência direta na ação apenas em circunstâncias relativamente incomuns, situações que, de algum modo, quebram a rotina. Em sua grande maioria, os motivos fornecem planos ou programas globais - "projetos", na terminologia de Schutz - no âmbito dos quais uma certa gama de condutas são encenadas. Muito de nossa conduta cotidiana não é diretamente motivada. [...] a motivação inconsciente é uma característica significativa da conduta humana [...] (GIDDENS, 2003, p.7).

Existem ainda, duas concepções a serem abordadas dentro da perspectiva da agência e ação, a das consequências imprevistas da ação e a das condições não reconhecidas da ação, sendo que esta última é dependente da primeira. Partindo do pressuposto de que a *dureé* da vida se forma num *continuum* de ações intencionais, Giddens (2003) compreende que mesmo sendo intencionais, as ações podem ter desdobramentos não intencionais ou desejados. Assim, ações comuns podem desencadear ocorrências durante largo tempo e espaço, mesmo não estando diretamente vinculadas à premeditação ou não das consequências. Uma forma de ilustrar as consequências imprevistas da ação é buscando compreender processos dinâmicos de reprodução social e institucionalização de práticas sociais. Neste caso,

depreende-se que atividades recursivas e situadas no tempo-espço, produzirão consequências impremeditadas regulares, que adiante ressoarão em contextos mais amplos e distantes no tempo e no espaço por meio da repercussão em outras ações.

A exemplo de consequência impremeditada da ação ele coloca sobre o fato da ação de um indivíduo de acionar o interruptor para acender a luz de um quarto. A intencionalidade é de iluminar o ambiente, mas supondo que houvesse um ladrão naquele local, ele poderia, por intermédio do acionamento da lâmpada, fugir e ainda ser pego por um policial. Assim, o fato de ficar preso e cumprir sentença por arrombamento de domicílio seria uma consequência impremeditada, já que o indivíduo ignorava a presença do ladrão e iniciou a sequência não intencionalmente.

Já as condições não reconhecidas da ação vinculam-se às instâncias inconscientes dos indivíduos. Neste aspecto, Giddens (2003) procura superar os tratamentos concedidos ao sujeito, considerando a possibilidade de interação entre o funcionalismo, onde o indivíduo é delineado pela sociedade, e o subjetivismo, onde impera apenas a influencia do indivíduo. Portanto, a agência seria motivada tanto pelos aspectos inerentes aos sujeitos (racionalização, motivação e monitoração reflexiva) quanto pelas condições não reconhecidas da ação, numa dualidade de estrutura. Assim, a agência torna-se habilitada por meio de dimensões estruturais, das quais o sujeito pode ou não estar cômscio.

A noção de estrutura, conforme Giddens (2003), foi abordada pela maioria dos autores funcionalistas, mas em nenhum caso, foi utilizada de forma adequada à teoria social. Os funcionalistas deram maior ênfase à ideia de função do que à de estrutura e por isso a estrutura foi utilizada como uma noção recebida, além disso, os funcionalistas e a maioria dos analistas sociais a compreendem como uma “padronização” das relações ou fenômenos sociais. Segundo Giddens (2003) tanto os funcionalistas quanto os estruturalistas destacam a primazia do todo sobre as partes individuais, e, para ele, desta forma, eles equivocadamente falham por considerar a produção e reprodução social como um produto mecânico e não como um processo intermediado e produzido por meio de atores sociais ativos e cognoscentes (GIDDENS, 2003).

O autor vai além dos pressupostos acima ao apontar que as estruturas são um conjunto de regras (normas, procedimentos e técnicas) que auxiliam na constituição e regulação das ações (GIDDENS, 2003). Na análise social ele indica que estrutura está ligada às propriedades de estruturação que propiciam a demarcação do tempo e do

espaço, que viabilizam a existência de práticas sociais semelhantes em diversas dimensões e conferem-lhes uma forma sistêmica.

Assim, esta estrutura formada por um conjunto de regras e recursos envolvidos atua de modo recursivo na reprodução social, portanto, segundo Giddens (2003) todas as características institucionalizadas de sistemas sociais possuem propriedades estruturais, o que permite que as relações desenvolvidas em seu interior tenham estabilidade no espaço no tempo. Desse modo, a estrutura poderia ser compreendida como uma dimensão social instituída por aspectos normativos e códigos de significação, responsáveis por promover o sentido à ação dos indivíduos no tecido social.

Observa-se ainda que existem influências estruturais sobre os indivíduos e vice-versa, por isso, Giddens não acredita que apenas a estrutura seja determinante sobre a ação individual e nem que os fenômenos sociais podem ser explicados apenas pela ação dos indivíduos, por isso, visa suprimir a primazia de uma perspectiva sobre a outra, propondo um caminho alternativo entre o determinismo e a liberdade absoluta (ALMEIDA e SALES, 2011; O'DWYER e MATTOS, 2010).

Por conseguinte, sistemas sociais seriam um conjunto de práticas sociais reproduzidas que exibem propriedades estruturais (GIDDENS, 2003), em um processo onde, ao passo em que propriedades estruturais viabilizam as ações, sua existência só pode ser percebida na medida em que os atores com capacidade cognoscente, agem e trazem seus resultados em determinados contextos (ALBINO et al., 2010).

Portanto, ao passo em que a estrutura é facilitadora e promove sentido às ações, essas tornam-se estruturadas e estruturantes simultaneamente, ou seja, ações são norteadas por aspectos re(significados) pelos atores e presentes nas estruturas cotidianamente (ALMEIDA e SALES, 2011). Na visão de Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006, p.160) “as relações entre organizações e outros atores sociais não representam apenas uma estrutura resultante de suas atividades, mas também definem e delimitam suas possibilidades para a ação, numa perspectiva mais interativa e recíproca do processo de institucionalização”, desta forma, torna-se clara a lógica da recursividade entre agência e estrutura em um determinado contexto no espaço e no tempo.

Assim a estrutura é “simultaneamente, condição e resultado da ação; fator de constrangimento e de possibilitação da agência; meio e resultante das práticas sociais que ela, recursivamente organiza” (PERES JÚNIOR, 2013, p.86).

Em sua conceituação de estrutura, Giddens (2000) compreende que existe o conhecimento dos atores de como as coisas devem ser feitas (traços de memória), as práticas sociais que se organizam por meio da mobilização recursiva do conhecimento e as capacidades que a realização de tais práticas ocasiona.

Destarte, as propriedades estruturais podem ser concebidas como organizadas hierarquicamente no espaço e no tempo. Às propriedades estruturais que estão “profundamente embutidas” ou “implicadas na reprodução de totalidades sociais” Giddens (2003) denomina princípios estruturais, já as práticas que apresentam maior extensão no espaço e no tempo, ele designa como instituições.

As regras da vida social são entendidas por Giddens (2003) como técnicas ou procedimentos passíveis de generalização que podem ser aplicados na reprodução de práticas sociais, e para ele, os tipos de regras de maior importância na teoria social são aquelas circunscritas à reprodução de práticas institucionalizadas, ou seja, que se apresentam como um amálgama sedimentado no tempo e no espaço.

O autor salienta que não deve se confundir as regras da vida social com as regras formuladas, ou seja, aquelas que são expressas verbalmente como leis, normas burocráticas, regras de jogos, dentre outras. Para ele estas são apenas interpretações codificadas das regras, e não regras propriamente ditas. Em sua ótica as regras podem assemelhar-se a uma fórmula matemática quando pensadas sob o aspecto de um processo passível de generalização, processo porque segue um encadeamento metódico e generalizável porque pode se aplicar em diversos contextos e circunstâncias (GIDDENS, 2003).

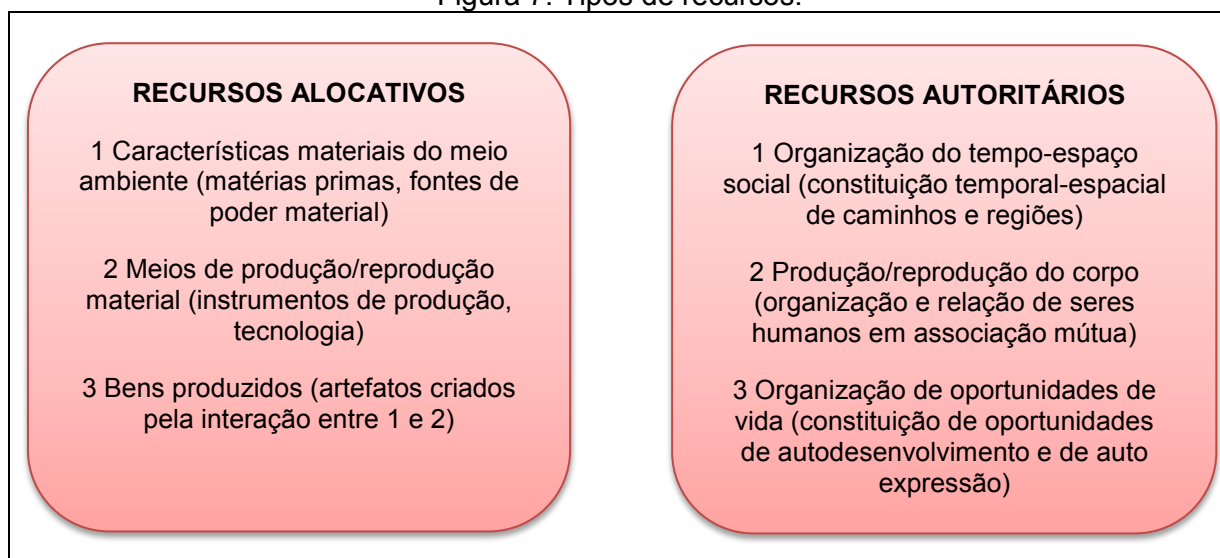
Ampliando o escopo, a estrutura não pode ser encarada apenas como regras que produzem ou reproduzem sistemas sociais, mas também como recursos. É certo que há um consenso e vinculação do termo estrutura a aspectos duradouros dos sistemas sociais, e de fato, os mais importantes aspectos da estrutura são as regras e os recursos que permeiam as instituições e permitem essa ordem virtual (GIDDENS, 2003).

Neste prisma, instituições são os aspectos mais duradouros da vida social. Por isso, as propriedades estruturais dos sistemas sociais possuem atributos institucionalizados, o que assegura consistência no tempo e no espaço (GIDDENS, 2003). Assim, a teoria da estruturação compreende os recursos como as facilidades ou bases de poder a que o agente acessa e manipula para influenciar o curso da interação com os outros (ALMEIDA e SALES, 2011). Estes recursos podem classificar-se em

alocativos, quando relacionados a recursos materiais envolvidos na geração de poder e que possibilitam domínio sobre a natureza, e como autoritários ou políticos, quando são de natureza não material e referem-se ao domínio de alguns atores sobre os outros.

Assim para Giddens (2003) o poder é gerado através e na reprodução de estruturas de dominação, as quais são formadas por recursos alocativos e autoritários. Ele assim os define:

Figura 7: Tipos de recursos.



Fonte: Giddens (2003, p.304).

Adiante, há que se estabelecer ainda a lógica existente entre ação e poder, porque estão diretamente relacionadas. Conforme Giddens (2003, p.17) a capacidade “de atuar de outro modo significa ser capaz de intervir no mundo”, por isso, o agente é um ser dotado de capacidade para manifestar uma diversidade de poderes causais, inclusive de influenciar o poder manifesto por outros agentes. Assim, a ação é dependente do indivíduo para criar uma diferença em relação a um curso de eventos e, desta forma, um agente o deixa de ser a partir do momento em que perde o potencial para criar uma diferença, ou seja, para exercer alguma forma de poder. Para o autor, a ação abarca o poder no que tange à capacidade transformadora, à possibilidade de intervenção no contexto com intento de alterar seu curso.

Outra diferenciação importante a se fazer é a de poder e recurso, onde Giddens (2003) aponta que poder não diz respeito a um tipo específico de conduta, mas a toda a ação, então ele não é tido como um recurso, ao contrário disso, os recursos é que seriam um veículo para exercício do poder. Como entende Galindo (2015, p.127):

A Teoria da Estruturação difere de outras teorias que compreendem o poder como intenção ou vontade, ou como algo que permite consequências desejadas. Difere, também, da compreensão do poder nas perspectivas de

Foucault e Parsons, quando o poder se configura como produto social. A TE não substancializa o poder, conferindo-lhe um status ontológico no campo relacional que se inscreve na dualidade da estrutura. O poder, nessa concepção, tem um conceito ampliado que impregna e se transmuta em toda a ação e difere de uma conotação reducionista de “recurso”.

Assim, conforme já explicitado anteriormente, para a teoria da estruturação, as práticas sociais são mediadas por propriedades estruturantes, estas últimas formadas por regras e recursos, e são encarregadas de produzir e reproduzir os sistemas sociais.

Ao abordar as práticas sociais, Giddens (2003) rejeita o dualismo entre os aspectos sociais e individuais, partindo do pressuposto de que nem a estrutura por si só seria responsável por determinar as condutas humanas e nem que os atores numa ótica individualista sejam plenamente habilitados para determinarem as estruturas sociais, assim, não há uma estrutura que defina tudo e nem agentes com plena autonomia (O'DWYER e MATTOS, 2010).

Para Galindo (2015, p.124):

As práticas sociais são constituídas pela capacidade de negociação e pela conversação, empreendendo que a conduta humana tenha o poder de modificar o curso dos acontecimentos e o estado das coisas sociais. Contudo, aceitam-se que coações sociais e materiais possam existir e que o indivíduo também esteja na esteira dos acontecimentos que ele não consegue modificar; portanto, a Teoria da Estruturação integra em sua formulação que as opções humanas para o livre exercício da ação não são livres e infinitas, mas sim limitadas a um conjunto específico.

Por conseguinte, as práticas sociais quando arraigadas no tempo-espço compõe o indivíduo, a sociedade, as organizações sociais e instituições, e Giddens atenta para como elas são continuadas, duradouras e reproduzidas, num processo em que a interação das ações sociais acaba por tornar-se instituições ou rotinas (COHEN, 1999; ALMEIDA e SALES, 2011).

Por isso, para realizar a análise estrutural faz-se necessária a compreensão da estruturação dos sistemas sociais, os quais são formados dentro de uma dimensão de tempo e espaço, por intermédio da continuidade das reproduções sociais e são concebidos na abordagem giddensiana como totalidades estruturadas.

Assim, fica claro em Giddens (2000), que grandes coletividades ou sociedades não dependem unicamente de atividades de um indivíduo em particular, mas elas poderiam deixar de existir caso todos os agentes se ocultassem, isso porque são vistos como sistemas de interação. Em seus dizeres “os sistemas sociais implicam relações regularizadas de interdependência entre indivíduos e grupos, que nas suas formas

mais típicas podem ser analisadas como práticas sociais recorrentes” (GIDDENS, 2000, p.35).

Desta forma, permite-se a incorporação das ações dos atores aos sistemas sociais mais amplos, como estruturas e instituições, as quais são constituídas das ações sociais contínuas e de suas interações regulares e habituais. O que Giddens compreende para a ação social está ligado ao conceito de práxis, aos comportamentos padronizados de atores que interagem uns com os outros de forma cognoscente e reflexiva (ALMEIDA e SALES, 2011). Portanto, atividades cotidianas de atores sociais podem basear-se e reproduzir particularidades estruturais de sistemas sociais mais amplos (GIDDENS, 2003).

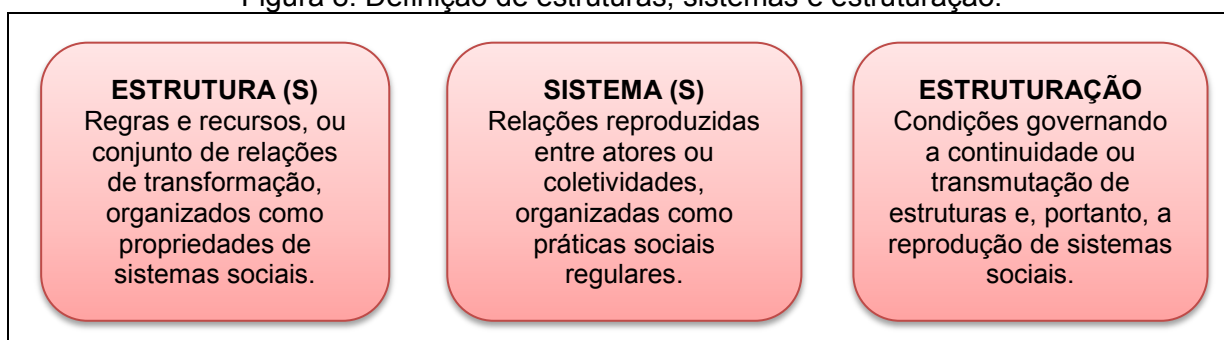
Neste prisma, os sistemas sociais conforme concebe a teoria da estruturação giddensiana, são admitidos como uma gama de práticas sociais que vão sendo (re) produzidas numa conjuntura de tempo e espaço, por agentes cognoscentes, e são essas práticas as responsáveis pelas articulações entre atores e estrutura, pautada em regras e recursos (PERES JÚNIOR, 2013).

Nesta perspectiva, onde as atividades dos atores sociais são subsidiadas por regras e recursos que estão disponíveis nos contextos onde atuam, e as coletividades podem ser compreendidas como sistemas de interação onde são produzidos e reproduzidos sistemas sociais, estruturação estaria ligada à reprodução de práticas e ao processo dinâmico por meio do qual as estruturas podem vir a existir (GIDDENS, 1978; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Ademais, a compreensão de estruturação está diretamente relacionada ao estudo das condições que viabilizam a continuidade ou extinção das estruturas, ou seja, verificar de que forma os sistemas contidos por regras, são produzidos e reproduzidos em interações sociais (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006).

Para aclarar os conceitos, Giddens (2003, p.29) assim define estruturas, sistemas e estruturação:

Figura 8: Definição de estruturas, sistemas e estruturação.



Fonte: Giddens (2003, p.29).

Uma das principais premissas da teoria da estruturação é que as regras e os recursos ilustrados na produção e reprodução das ações sociais são, concomitantemente, meios de reprodução dos sistemas, o que configura a dualidade de estrutura.

Portanto, outra formulação fundamental nesta abordagem é a noção de dualidade da estrutura, onde as propriedades estruturais de sistemas sociais são o meio e fim das práticas que elas recursivamente promovem, pois a estrutura não é externa aos atores. Por isso, essa dualidade, é o apoio da continuidade na reprodução social no tempo - espaço (GIDDENS, 2003).

Nos dizeres de O'Dwyer e Mattos (2010, p.616):

A constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade. A dualidade da estrutura é sempre a base principal das continuidades na reprodução social através do tempo e espaço. A dualidade pressupõe a estrutura como meio e resultado da conduta que ela recursivamente organiza. As propriedades estruturais de sistemas sociais não existem fora da ação, mas estão cronicamente envolvidas em sua produção e reprodução. Portanto, Giddens faz uma reconciliação entre estrutura e ação através da dualidade da estrutura, implicando agentes e recursos.

Por isso, a constituição de estrutura e de agentes não se dá de forma independente, mas como Giddens (2003, p.30) pontua “as propriedades estruturais dos sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam”.

Vale apenas salientar que a reprodução dos sistemas sociais, via dualidade de estrutura, só pode acontecer mediante a interdependência de atores e grupos (BALTAZAR, 2016).

Assim sendo, Giddens (2003) busca a superação da distinção micro-macro ao realçar a integração entre atores e coletividades. Ele elucida ainda que existem duas formas de integração, a social e a sistêmica, de modo que esta primeira diz respeito

reciprocidade entre atores em um nível de interação face a face, e a última, à reciprocidade entre grupos e coletividades para além de circunstâncias de co-presença, num escopo maior de tempo e espaço.

Para Baltazar (2016, p.88), “o teorema da dualidade da estrutura é elucidativo desta interação, ao colocar em ligação o mais pequeno dos comportamentos quotidianos dos atores com os atributos dos sistemas sociais mais inclusivos”.

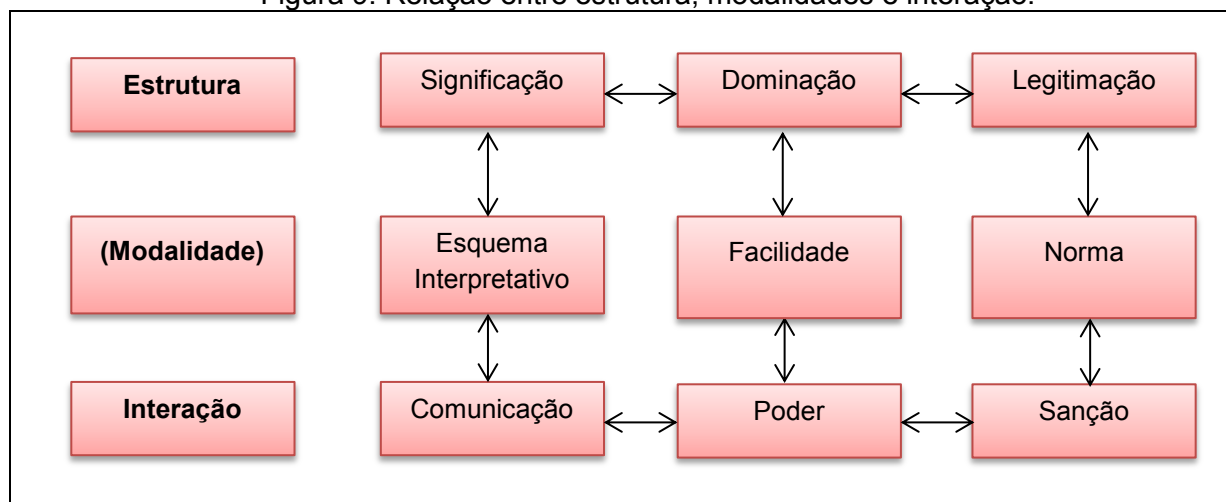
Galindo (2015, p.132) corrobora afirmando que “haveria, de fato, uma possibilidade heurística na teoria da estruturação, quando ela sustenta e enfrenta as oposições entre “micro” e “macro”, associando-as em configurações de co-presença no tempo-espaço”.

No intuito de esclarecer as principais dimensões da dualidade de estrutura em interação, relacionando as capacidades cognoscitivas dos agentes e as características estruturais, Giddens (2003) propõe modalidades, as quais são compostas por três elementos básicos: comunicação, poder e moral (sanção).

Para ele todos estes três componentes fazem-se presentes nas interações sociais e se relacionam com elementos estruturais correspondentes, a saber: significação, dominação e legitimação, por meio de modalidades específicas de cada um destes: esquemas interpretativos, facilidades e normas.

Assim, os agentes irão apoiar-se nas modalidades de estruturação na reprodução de sistemas de interação, reconstituindo assim, suas propriedades estruturais. Portanto, Giddens (2003, p.34) as descreve, conforme abaixo, ressaltando que estes elementos, embora separados para nível de análise, nas interações sociais relacionam-se reciprocamente:

Figura 9: Relação entre estrutura, modalidades e interação.



Fonte: Giddens (2003, p.34).

Assim, os atores são capazes de monitorar não só suas próprias atividades e de outros na regularidade da conduta cotidiana, mas também de monitorar essa “monitoração” na consciência discursiva. Desta forma, os esquemas interpretativos são as formas de tipificação incorporadas aos seus estoques de conhecimento, explorados reflexivamente na sustentação da comunicação. De acordo com Giddens (2003) os estoques de conhecimento aos quais os atores reportam na produção e reprodução de interações são os mesmos por meio dos quais, eles estão aptos a apresentar razões, fazer contas, dentre outros. Portanto, os esquemas interpretativos são as formas que os agentes utilizam para interpretar o que os outros falam ou dizem.

Por isso a comunicação de significado deve ser compreendida como um elemento geral de interação e um conceito mais abrangente do que de intenção comunicativa, ou seja, do que um ator quer dizer ou fazer (GIDDENS, 2003).

A utilização do poder nas interações compreende a aplicação de recursos ou facilidades, por meio dos quais os agentes podem alcançar resultados, objetivados ou não, que poderão influenciar no comportamento de outros. Assim, o uso dos recursos pode desencadear a dominação, que recursivamente, pode intensificar o acesso às facilidades disponíveis.

Acerca dos esquemas e normas interpretativos, o autor pontua que a ideia de responsabilidade mostra-se uma expressão convincente e esclarecedora para eles, já que ser responsável pelas próprias atividades seria expor as razões para elas e fornecer bases normativas pelas quais elas podem ser justificadas. Assim, componentes normativos de interação sempre permeiam as relações marcadas por direitos e obrigações esperadas dos participantes nas circunstâncias de interação, de forma que estes componentes são sustentados e levados em conta por meio de sanções nos contextos reais (GIDDENS, 2003).

As sanções normativas exprimem assimetrias estruturais de dominação e para o autor, as relações daqueles que se sujeitam a elas podem ser de várias espécies diferentes de expressões dos compromissos que estas normas supostamente projetam. Assim, o uso de normas que provenham de uma instância legítima tende a fortalecer essa mesma legitimidade (GIDDENS, 2003).

Portanto, as modalidades de estruturação (normas, facilidades e esquemas interpretativos) são articuladas pelos agentes em suas interações e simultaneamente, acabam por tornar-se também os meios de reprodução dos componentes estruturais.

Neste contexto, a teoria da estruturação revela-se como uma abordagem importante ao possibilitar e conduzir seu foco de investigação tanto para os agentes quanto para os contextos sociais mais amplos onde estão inseridos e compreender suas relações. Como esclarece Galindo (2015), a teoria busca compreender não só as origens de esquemas sociais, mas também como os atores usam suas potencialidades para construir a realidade social.

A próxima seção busca apontar possíveis confluências e complementaridades que podem vir a existir entre os referenciais teóricos traçados até aqui, Estratégia como Prática, Teoria Institucional e Teoria da Estruturação. Nessa direção, espera-se superar aspectos não privilegiados em cada uma delas e permitir que as análises sociais e organizacionais possam ser melhor compreendidas em sua totalidade.

5 APROXIMAÇÕES TEÓRICAS ENTRE A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA, O INSTITUCIONALISMO E A TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

A busca pela virada completa em direção à prática nos estudos sobre estratégia, segundo diversos autores, ainda não se concretizou conforme o esperado, isso porque a maioria dos estudos têm se dedicado às micro práticas estratégicas e ao nível dos atores e boa parte deles utiliza-se de estudos de caso único e cortes temporais transversais. Estes fatores podem ser elencados como obstáculos à compreensão adequada dos fenômenos em sua totalidade, nos âmbitos de ação e estrutura, que permeiam as pesquisas na área. Assim, amplia-se a necessidade de os estudos que integram os praticantes da estratégia também serem contemplados por abordagens que sejam capazes de abarcar as dimensões micro e macrosociais (WHITTINGTON, 2006; ALMEIDA e SALES, 2011; CORAIOLA; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012; VAARA e WHITTINGTON, 2012,).

Neste sentido, na possibilidade de sanar algumas lacunas, Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2012) entendem que vários trabalhos (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004; WHITTINGTON, 2006, 2015; TURETA e JÚLIO, 2016) sugeriram a incorporação de elementos da abordagem do institucionalismo aos estudos da estratégia. Isso porque, segundo eles, a própria base em que se assenta a Estratégia como prática social sugere a compreensão dos fenômenos como situados social e historicamente e, além disso, o autor Whittington, um dos expoentes da abordagem, também reconheceu a importância da dimensão institucional e da impossibilidade de se estudar práticas e práxis estratégicas sem considerar a influência de estruturas sociais mais amplas e dos contextos institucionais.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2004), sob a ótica da teoria institucional, o pensamento estratégico pode ser entendido como fruto da imersão social dos agentes organizacionais, ou seja, é condicionado ou influenciado por aspectos coercitivos, normativos e cognitivos presentes no contexto ambiental das organizações. Os autores salientam que algumas vertentes do institucionalismo deixaram de fora das análises organizacionais a consideração dos aspectos vinculados a agência estratégica das pessoas e dos sistemas sociais em que estavam inseridas, o que desencadeou interpretações generalizadas, de cunho gerencialista e voluntarista nos estudos organizacionais. Por isso, adiante, a abordagem buscou corrigir estes extremos, superando a dicotomia instituição- agência, viabilizando análises mais minuciosas em

seus estudos e fazendo emergir novas possibilidades de entendimento, sobretudo para os estudos pautados sob a perspectiva estratégica (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Neste sentido, o neo institucionalismo representou uma reação à racionalidade nas organizações, sobretudo à preponderância das pressões econômicas. Esta abordagem sugere que os comportamentos organizacionais também podem ser explicados por pressões sociais provenientes do ambiente simbólico criado por outras organizações. Assim, ela ampliou o escopo ao permitir explicações de comportamentos organizacionais que desafiavam as explicações econômicas puramente racionais (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Sob uma lente interpretacionista da teoria social, a concepção de organização pode também ser vista como um fenômeno socialmente construído, fruto de ações humanas que nem sempre são planejadas e racionais, produto de suas interações culturais e políticas, de seus processos cognitivos e simbólicos (não racionais) (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

A perspectiva institucional tende a privilegiar, em boa parte de seus estudos, aspectos macro em suas orientações, voltando sua atenção para o nível dos campos organizacionais, e em contrapartida, a Estratégia como Prática ou SAP, tende a focalizar aspectos micro, interessando-se em compreender a interação entre indivíduos nas organizações. Podem existir, contudo, aproximações e semelhanças oportunas entre estas concepções, sendo uma delas, a forma como surgiram: ambas como uma reação aos pressupostos até então preponderantes da racionalidade econômica. O velho institucionalismo observou que as organizações poderiam agir de forma a contrariar expectativas econômicas, respondendo também por pressões em seu ambiente social e simbólico. Por outro lado, a SAP também ampliou a percepção ao compreender que a visão econômica do planejamento estratégico e do ator plenamente racional, poderia contrariar a expectativa das organizações, questionando a primazia do racionalismo e oportunizando espaço para o campo (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Uma análise aproximada dos pressupostos fundamentais dessas duas perspectivas pode ser interessante para perceber sua complementaridade. O neo institucionalismo é muitas vezes criticado por problemas que busca abordar na teoria macroeconômica, como por exemplo, a falta de atenção aos processos, às microdinâmicas, às práticas e aos praticantes. Em contrapartida, a SAP busca privilegiar exatamente tais elementos. Dessa forma, a Estratégia como Prática poderia

obter também benefícios de uma compreensão mais abrangente, a exemplo de como percepções individuais estão incorporadas em esquemas cognitivos mais amplos, como processos são socialmente construídos por atores e qual o papel das instituições sociais na produção, manutenção e reprodução de práticas (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Walter, Augusto e Fonseca (2011) corroboram neste sentido, entendendo também que, embora a SAP busque relacionar os níveis de estratégia, arrisca-se a limitar muito ao aspecto micro, tornando-se importante relacioná-la a uma visão mais ampla. Em contraposição, a teoria institucional concentra-se em níveis de análise que podem revelar a dimensão intersubjetiva de significados compartilhados, enfocando o nível mais macro. Assim ambas as abordagens podem se complementar, permitindo o diálogo entre os níveis micro e macro.

Para Crubellate, Grave e Mendes (2004) uma análise sob a perspectiva institucionalista deve incorporar elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para tornar clara a compreensão do processo de formação estratégica. Em contrapartida, a configuração das estratégias seria resultante da ação dos atores e sistemas socialmente imersos.

Embora os pressupostos ontológicos e epistemológicos das duas abordagens sejam distintos, elas compartilham de um pragmatismo teórico e empírico em comum: uma vez que existe um gargalo entre o comportamento organizacional e a forma como ele é explicado, mediante as abordagens torna-se possível observar não somente o que as organizações dizem que estão fazendo ou o que as teorias econômicas preveem que possam fazer, mas sim o que de fato realizam na prática (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Segundo Whittington (2006) várias foram as críticas tecidas com relação à tendência micro isolacionista da abordagem da SAP e por este motivo, ela tem buscado sanar estes gargalos por meio da integração dos aspectos de contextos macro e extraorganizacionais e admitindo que práticas podem estar alicerçadas em princípios e propriedades estruturais mais amplas (GIDDENS, 2003). De forma geral, a abordagem tem empenhado em perpassar pelos diversos níveis de análise, atentando para o nível micro das atividades dos atores, nível meso da organização e nível macro do campo organizacional e institucional como todo (JOHNSON et al., 2007; ALMEIDA e SALES, 2011).

Para Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2012) um dos elementos centrais que distingue a SAP das demais abordagens é a descentralização, motivo este, que faz com que os estudos sob esta lente possam considerar essas dimensões sociais mais amplas, a exemplo do contexto institucional, no qual as estratégias são desenvolvidas. Essa ideia vem de encontro ao que propõe Tureta e Júlio (2016, p.33), pois, para eles, “o foco da maioria das pesquisas esteve centrado na descrição detalhada do cotidiano dos estrategistas, assim como dos processos internos das organizações, sem estabelecer sólidas conexões com os aspectos institucionais que se fazem presentes nas ações e decisões dos atores estratégicos”.

Sob um olhar mais amplo, o neo institucionalismo apesar de buscar explicar a maioria dos comportamentos organizacionais por meio das estruturas macro sociais (cognições compartilhadas, mitos racionais e expectativas normativas emergentes do ambiente organizacional), valoriza a ação dos atores sociais, concebendo-os como sujeitos reflexivos que negociam com o ambiente institucional mediante uma ação situada inteligente, num espectro em que a cognição tanto pode ser moldada pela instituição como pode alterá-las, configurando então o fenômeno da recursividade (GIDDENS, 2003; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Assim sendo, é perceptível que existem semelhanças entre as duas abordagens: ambas defendem a necessidade de atenção às pessoas e ao que elas de fato realizam de forma habitual, para compreender como estruturas macro organizacionais realmente funcionam e enfatizam os aspectos cognitivos nas práticas básicas que sustentam as instituições, dando atenção às interpretações coletivas, sistemas de significados compartilhados e processos contínuos de produção coletiva (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). Logo, processos de institucionalização e ação estratégica adquirem uma lógica complementar, de mútuo condicionamento, reforço e mudança (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Ainda neste sentido, Mello e Gonçalves (2015) entendem que, se as instituições podem também ser compreendidas como regras e significados compartilhados que determinam as relações sociais e orientam os atores com capacidade reflexiva e habilidade cognitiva, escolhas estratégicas acerca de um dado curso de ação sempre estarão relacionadas à forma como estrategistas interpretam o ambiente e sua dinâmica. Assim, a estratégia seria delineada e sustentada pela interpretação intersubjetiva, esquemas interpretativos, valores e crenças compartilhados e também pelo ambiente, que influencia a interpretação dos estrategistas e o curso de suas ações

(COCHIA e MACHADO-DA-SILVA, 2003; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012). Portanto, “se por um lado, as práticas são fortemente constituídas pelos praticantes que as desenvolvem no cotidiano organizacional, por outro lado, pressões institucionais constroem o comportamento dos atores estratégicos” (TURETA e JÚLIO, 2016, p.35).

Também nesta trilha, a perspectiva da Estratégia como Prática reconhece o indivíduo como um vetor de mudança que influencia resultados institucionais (ALMEIDA e SALES, 2011) e entende que as instituições podem apresentar mais dinamismo do que se pode observar em virtude das micro atividades que estão sempre em andamento pelos atores sociais, por isso utiliza verbos no gerúndio como *organizing*, *strategizing*, indicando outro aspecto em relação às ações sociais: a continuidade. Assim, compreender a dinâmica das instituições torna-se importante no sentido de perceber e estudar como elas podem ser criadas, mantidas ou até mesmo interrompidas por intermédio das ações situadas dos atores organizacionais (JARZABKOWSKI; MATTHIESEN; VAN DE VEM, 2009; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Uma das propostas para o estudo da Estratégia como Prática fundamenta-se no entendimento da tríade práticas, práxis e praticantes, assim, ao se estudar práticas rotineiras, práxis e praticantes torna-se possível a verificação do fenômeno da institucionalização, ao questionar, por exemplo, quem introduziu determinada prática e como ela se tornou aceita (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013). No contexto da teoria institucionalista, os estrategistas podem ser concebidos como atores que em determinadas situações possuem maior legitimidade, ou seja, são representantes da racionalidade vigente ou de racionalidades que se conflitam ao passo em que buscam sua afirmação no cenário organizacional (CORAIOLA; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2012).

Nessa lógica, Crubellate, Grave e Mendes (2004) salientam que a ideia de que estrategistas são agentes absolutamente independentes, racionais e onipotentes em face de uma realidade organizada e coerente por natureza, não se sustenta diante de uma perspectiva que contemple os aspectos estratégicos e institucionais.

Dentre as formas de se estudar as instituições e suas práticas os pesquisadores do neo institucionalismo entendem que a linguagem pode ser um importante instrumento de observação, uma vez que pode manifestar-se na constituição de regras, estruturas de conhecimento, influência de ações e constituição das próprias instituições e sua legitimidade. De maneira semelhante, a SAP, mediante análises de práticas

discursivas, pode observar não só seus efeitos dentro das organizações, mas como os discursos de nível societal ou institucional podem produzir reflexos nas mesmas e influenciar os resultados organizacionais (SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Para O'Dwyer e Mattos (2010), acessar o agente por meio do seu discurso e de sua prática e observar outras influências dos sistemas sociais que atuam sobre as circunstâncias da ação é uma forma de elucidar e trazer à tona os processos concretos da vida social e permitir uma maior reflexividade dos atores sobre sua prática.

Assim, pode haver um ganho exponencial entre as duas abordagens: a SAP pode observar por meio do neo institucionalismo a influência do macro ambiente no nível micro de ações individuais, evitando armadilhas de reducionismo e isolacionismo. Em contrapartida, o neo institucionalismo aprende com a SAP a importância em alguns contextos de comportamentos específicos, das cognições e ações de atores organizacionais para produzir alterações em instituições, que paulatinamente, através das práxis cotidianas podem mudar regras, recursos, práticas e comportamentos até então legitimados. Por isso, as instituições são tidas como resultados contingentes de interações contínuas e interpretações intersubjetivas dos indivíduos e grupos sociais (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) processos de institucionalização se evidenciam como complexos, pressupondo mudanças e persistências, imersão social e autonomia, níveis micro e macro sociais. Para eles as instituições, sob uma ótica estruturacionista, devem ser vistas como condição para a manifestação dessas estruturas sociais e da capacidade de agência (capacidade de interferir em eventos não necessariamente de forma intencional), permitindo a reprodução ou recriação de estruturas e ao mesmo tempo a expressão dos atores sociais.

Neste sentido, a teoria da estruturação giddensiana também pode oferecer contribuições aos estudos do institucionalismo. Para Coraiola, Mello e Jacometti (2012) a teoria institucional, baseando-se na abordagem da estruturação oferece um caminho adequado para o desenvolvimento da lógica não dualista nos estudos da estratégia. Isso se deve ao fato de que as atuais pesquisas que abordam a estratégia a partir do arcabouço teórico da teoria institucional não têm sido capazes de superar tais dualismos e ainda porque, segundo eles, a escola da estratégia como prática tendeu a desenvolver pesquisas sobre estratégia desconectadas das teorias existentes sobre organizações.

Portanto, nesta égide, visando a superação dos dualismos, agência e estrutura evidenciam-se como interdependentes, desenvolvendo uma relação de reciprocidade e imbricação social, pressupondo que contínuas formas de interpretação são utilizadas pelos atores sociais em suas ações situadas. As estruturas sociais, regras, normas e padrões de cognição tanto limitam quanto habilitam as ações e o processo de institucionalização, a partir dessa recursividade, só pode ser apreendido quando considerada a importância da interpretação da ação em seu próprio desenvolvimento. Assim, para a teoria neo institucional, qualquer ator social em situações diárias necessita de referências para agir, e estas por sua vez, apresentam-se na forma de orientações do passado, hábitos, orientações para o presente, julgamentos, orientações para o futuro, e são delineadas por instituições como o Estado, as associações profissionais, dentre outros. Portanto, ao acessar suas referências, os atores interpretam estímulos contemporâneos advindos do “fluxo cotidiano das práticas instauradas por estruturas sociais” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012).

Desta forma, o processo de institucionalização assume caráter dinâmico ao considerar os elementos de agência e estrutura e que estes fenômenos se manifestam em níveis macro e micro sociais, por meio da construção de significados e interpretações dos atores (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Segundo Coraiola, Oliveira e Gonçalves (2012) a teoria da estruturação giddensiana busca evidenciar a conexão e interação que existem entre as práticas estratégicas e outros conjuntos de práticas que existem nos diversos níveis da organização, de modo que as categorias e práticas pré-existem temporalmente ao envolvimento dos atores sociais, porém, ao serem manifestas por intermédio de suas práxis cotidianas, promovem simultaneamente a manutenção/ transformação das redes de relações, significados e atribuições.

Ainda sob a perspectiva da institucionalização como um processo recursivo e recorrente, observa-se que “não ocorre apenas a reprodução de estruturas, mas a repetição da oportunidade de sua reinterpretação ao longo do tempo”, por isso podem acontecer tanto a reprodução quanto a mudança. Neste sentido, quanto maior for o grau de institucionalização de uma prática, menor a probabilidade de que seja alterada de forma abrupta, entretanto, práticas altamente institucionalizadas não são imutáveis ao longo do tempo, uma vez que elas sempre estarão no contexto de interações

sociais, sendo subordinadas à possibilidades de mudança ou manutenção (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Por conseguinte, instituições devem ser compreendidas como regularidades ou possibilidades e nunca como determinações, em virtude da presença dos aspectos cognitivos e culturais presentes em todas as ações sociais. Neste contexto os atores sociais são imbuídos dos significados institucionais ao imprimirem suas ações nas organizações por intermédio da interpretação de situações internas e externas e buscarem legitimá-las por meio do compartilhamento e socialização. Portanto, “estrutura e agência não existem nem se perpetuam por si mesmas, ou a partir da mera influência direta de uma sobre a outra, mas pela interação entre elas promovida pela interpretação de seus componentes, sob condições de legitimidade” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; GIDDENS, 2003).

Assim sendo, a homogeneidade e isomorfismo que podem se manifestar nas organizações, não significam ausência de capacidade de agência ou não mudança, mas pressupõe que essa regularidade provém da aceitação e interpretação de determinada ação como legítima por parte dos atores e por isso, sua reprodução nas práticas e contextos sociais, consolidando-se como padrões institucionalizados. Assim, atributos estruturais só se efetivam a partir do momento em que os atores os interpretam e se orientam por eles, movidos por seus valores, interesses e significados atribuídos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Deste modo, a legitimação mantém relacionamento estreito com a significação e dominação, que conjuntamente, permeiam toda a ação. Logo, para compreender a interdependência entre estrutura, interpretação e ação nos contextos sociais, faz-se necessária uma verificação dos padrões estruturais vigentes e das ações que eles possibilitam e limitam para avaliar quais significados são construídos, modificados e reproduzidos pelos atores sociais em forma de resposta aos estímulos ambientais (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Portanto, a teoria da estruturação também pode vir a somar no contexto dos estudos da SAP, isso porque pode viabilizar a compreensão de estruturas sociais maiores ou instituições em que se desenvolve a estratégia, mediante uma pesquisa com espectro completo: analisando por um ângulo mais amplo as instituições e ao mesmo tempo estudando as micro práticas para dar sentido aos fenômenos organizacionais (JARZABKOWSKI, 2004; O'DWYER e MATTOS, 2010; WHITTINGTON, 2015).

De acordo com Almeida e Sales (2011), a partir do momento em que Giddens percebe que agência individual e estrutura constituem uma dualidade, ele engendra uma densa argumentação sobre como o nível macro e micro social se influenciam mutuamente. Assim, não se trata mais de buscar entender apenas como os aspectos da estrutura ou do sistema social constroem os indivíduos a realizarem ações específicas, ou ainda, em sentido oposto, como grandes fenômenos sociais ocorrem, somente a partir de práticas individuais. Segundo os autores, a teoria giddensiana parte de uma discussão acerca de agência humana e sua relação com a estrutura para compor um amplo e dinâmico argumento sobre como as coisas ocorrem no cotidiano.

Para Giddens (2003) a ponte central para estes estudos fundamenta-se na prática, segundo sua teoria, não é nem a experiência do ator individual e nem as totalidades sociais que conseguem por si só explicar as manifestações sociais, mas as práticas sociais ordenadas no tempo e no espaço. Desta forma, a teoria busca a conexão micro - macro ao entender que a prática social é uma série de atividades contínuas, que presumem regularidade e continuidade, de forma que essas atividades regulares aproximam as pessoas e as conectam aos sistemas sociais, sendo reproduzidas ao longo do tempo por meio de uma interação contínua (WHITTINGTON, 2015; MARIETTO e MACCARI, 2015).

Neste aspecto, Coraiola, Mello e Jacometti (2012, p.222) ressaltam que, “como prática, a estratégia existe tanto como fluxo rotineiro de ações individuais quanto como regras e recursos mnemonicamente preservados que orientam sua realização”. Assim, o próprio *strategizing* cotidiano revela-se como um fundamento de sua existência que é integrada social e sistematicamente como propriedade estrutural de sistemas, os quais são situados social e espaço temporalmente.

Outra importante construção nos estudos de Giddens é a concepção do potencial humano para a agência e transformação. Por isso ele propõe que há uma dualidade entre a estrutura e a agência, de modo que existe entre estes uma dependência mútua, fazendo com que as propriedades estruturais de um sistema sejam tanto o meio como o resultado das práticas que se organizam recursivamente. Em outras palavras, as propriedades estruturais são essenciais à ação, ao mesmo tempo em que são produzidas e reproduzidas por elas, por isso, a agência no sentido de capacidade transformadora do estrategista é tão importante quanto as estruturas que compõe o sistema social sob um espectro mais amplo (WHITTINGTON, 2015; MARIETTO e MACCARI, 2015).

Assim, atores sociais cognoscentes ao longo de sua ação cotidiana (práticas sociais) reproduzem aspectos da estrutura social (normas formais e informais, interpretações simbólicas), mas também são aptos para, ao longo de sua atuação, que tende a ser duradoura e repetida no tempo e no espaço (práxis), modificar os aspectos da estrutura, de modo que as práticas e práxis da SAP relacionam-se respectivamente aos conceitos de estrutura e agência da teoria da estruturação (ALMEIDA e SALES, 2011).

Neste sentido, Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), também apoiados nas compreensões de Giddens, afirmam que os sistemas sociais se referem às atividades dos agentes humanos reproduzidas em práticas localizadas e também à padronização das relações sociais no decorrer do espaço e do tempo, podendo ser compreendidos como um nível intermediário entre os agentes e a sociedade, onde manifestam-se as interações sociais. Por isso, estudar a estruturação dos sistemas sociais implica em estudar os modos como estes sistemas, pautados nas atividades cognoscitivas dos atores que se apoiam em regras e recursos, são produzidos e reproduzidos em interação (GIDDENS, 2003; O'DWYER e MATTOS, 2010).

Desta forma, a teoria da estruturação pode tecer um diálogo fértil com a SAP sob vários aspectos: atenção aos detalhes micro sociológicos, sensibilidade ao contexto institucional e abertura para a mudança. Para Whittington (2015), o detalhe micro sociológico é algo importante e rico na análise estratégica e a teoria da estruturação precisa apreciar as habilidades minuciosas com as quais o estrategista executa seu trabalho para compreender a totalidade. De modo similar, uma compreensão completa das micro instâncias de prática exige um reconhecimento dos princípios estruturais que permitem e restringem estas práticas.

Assim, Giddens (2003) faz-nos lembrar que a atividade está sempre institucionalmente situada, por isso a análise institucional é importante e necessária para completar o entendimento das condutas estratégicas. Sua teoria também admite a possibilidade da mudança por meio da agência estratégica, de modo que os princípios estruturais são relativamente duradouros, podendo ser modificados mediante negociações cotidianas de diversos agentes, não só pelos gestores de topo, mas pelos estrategistas dotados de capacidade de agência e mudança (WHITTINGTON, 2015; MARIETTO e MACCARI, 2015).

Segundo Whittington (2015) existe ainda uma chamada para estudos que contemplem a análise institucional, juntamente à teoria da estruturação e estratégia

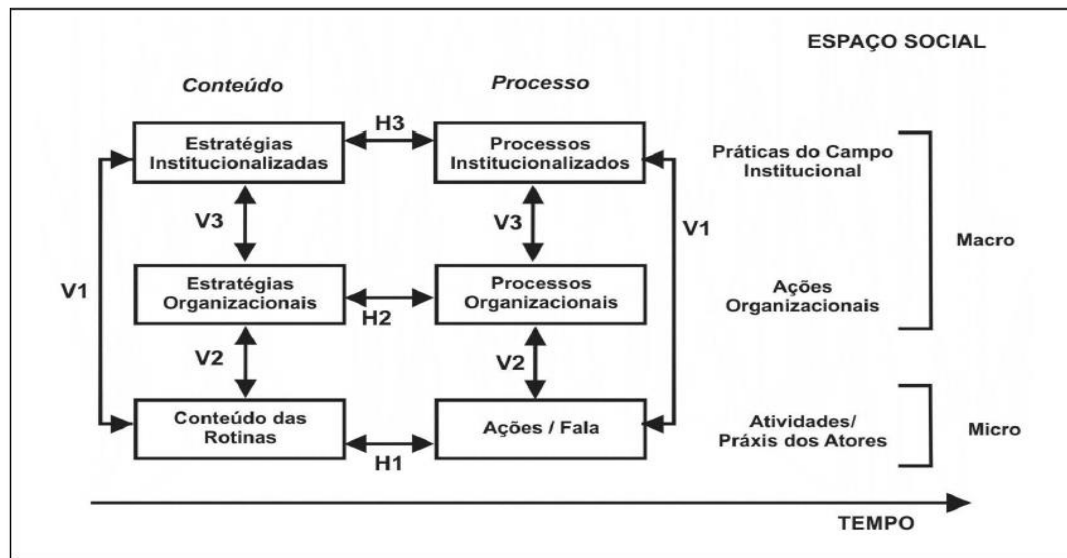
como prática. Para o autor, há uma necessidade de reconhecer mais plenamente o contexto institucional no qual as estratégias são desenvolvidas e existe aí uma lacuna empírica a se preencher, já que a própria estratégia é uma instituição em si mesma. Desta forma existem duas vias para a análise da instituição das estratégias: uma se apoia na macro compreensão do campo como todo e de sua evolução ao longo do tempo, contemplando uma análise histórica e sociológica. A outra seria privilegiar componentes específicos do campo da estratégia: as práxis e seus praticantes. Em relação às práticas estratégicas o autor sugere que elas serão vistas como algo muitas vezes improvisado e reinterpretado nos momentos de práxis. Os praticantes precisam ser identificados neste contexto como aqueles que se envolvem nos episódios estratégicos.

Portanto a análise institucional não pode ser desvinculada da análise estratégica, assim como na dualidade de Giddens, de modo que se traga a conduta e as instituições para serem compreendidas como fenômenos mutuamente constitutivos. A análise institucional traz à tona as potencialidades, constrangimentos e habilidades envolvidos em momentos particulares de conduta estratégica. Por sua vez, a análise da conduta estratégica pode ajudar na compreensão de como as instituições da estratégia podem ser modificadas por órgãos profissionais e ainda pelo próprio esforço dos estrategistas (O'DWYER e MATTOS, 2010; WHITTINGTON, 2015).

A teoria da estruturação possui então potencial para investigar a estratégia como instituição, como um conjunto institucional de regras e recursos que ao lado de outros, permitem ou restringem essas condutas. A dualidade da estrutura implica em dizer que a análise de atividades estratégicas fica incompleta sem uma compreensão do contexto institucional (WHITTINGTON, 2015; MARIETTO e MACCARI, 2015).

A figura abaixo propõe exatamente esta integração entre níveis e sugere as compreensões nos contextos intra e extraorganizacionais que ocorrem no terreno social situado no espaço e no tempo:

Figura 10: Proposta teórica da SAP.



Fonte: Whittington, Johnson e Melin (2004).

Para Coraiola, Mello e Jacometti (2012) sobre a dimensão macro é possível distinguir dois contextos: o societário, dos processos e estratégias institucionalizados; e o organizacional, dos processos e estratégias característicos. Neste caso, o campo institucional diz respeito aos recursos legitimados, ferramentas e procedimentos aceitos e compartilhados.

Sobre a dimensão micro, é possível apreender as micro atividades que compõem o processo e o conteúdo da estratégia, enfocando a práxis e os praticantes, de forma que as práticas referem-se ao que foi feito, aceito, legítimo e reproduzido, as práxis remetem ao que é feito atualmente, ao *strategizing* e na esfera do praticante busca-se saber quem ele é, o que faz e como faz, numa tentativa de conectar as mudanças geradas através das atividades dos estrategistas nas organizações e na sociedade como um todo (CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2010).

Para Albino et al. (2010), por meio do link vertical (V1) pode buscar-se evidenciar, por exemplo, códigos compartilhados de comportamento que informam como proceder, pois, o desempenho de cada atividade depende de que todos conheçam e representem bem seus papéis. Baseados em Giddens (2003), eles entendem que estas normas e regras podem ser vistas como estruturas que conferem legitimidade e autoridade, ao passo em que informam e autorizam comportamentos apropriados, podendo também, ser alteradas por eles. Neste momento, é de suma importância que o pesquisador combine *insights* do nível micro a uma atenção contínua no contexto institucional mais amplo que informa e autoriza estas práticas.

Adiante os autores afirmam que o link vertical (V2) evidencia a busca de explicações sobre como, por exemplo, conteúdos de rotinas conectam-se com estratégias de crescimento e inovação ou como processos de treinamento se ajustam aos padrões de mudança organizacional da firma. Já o link (V3) mostra a influência recíproca entre os níveis da organização e das instituições sociais, sendo considerados como micro e macro pela abordagem da SAP (ALBINO et al., 2010).

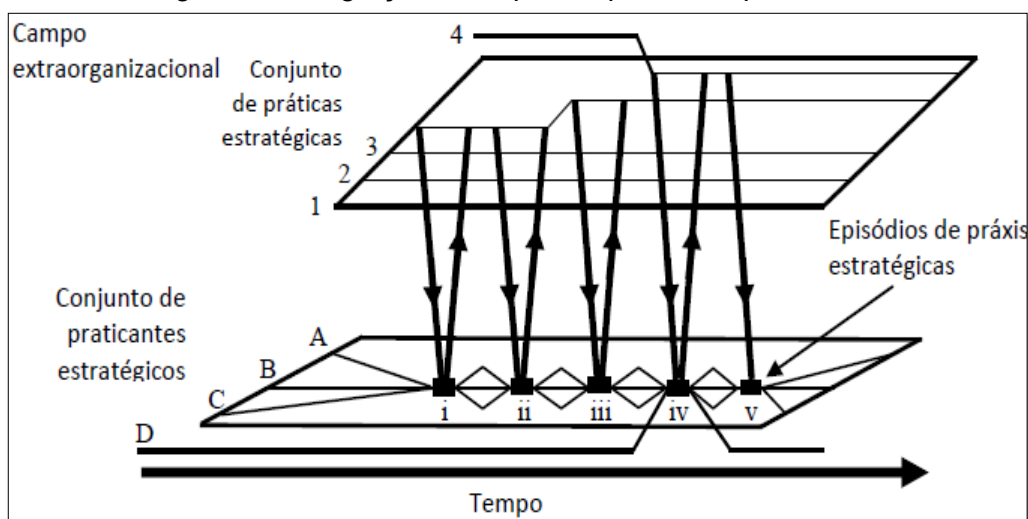
Assim, os dois campos teóricos autônomos possuem um diálogo íntimo, ao passo em que a SAP incorpora e utiliza os conceitos da abordagem metodológica da teoria da estruturação, fortalecendo em alguns pontos a discussão proposta por Giddens e viabilizando interpretações mais acuradas sobre os indivíduos em sua vida cotidiana. Desse modo, as abordagens dão margem a uma amplitude de possibilidades para ação das pessoas, conduzindo o foco investigativo e interpretativo para a relação que os agentes ou estrategistas estabelecem ou podem estabelecer com os contextos sociais em que estão inseridos, numa relação mútua entre estas instâncias (ALMEIDA e SALES, 2011).

Os autores Walter, Augusto e Fonseca (2011), de forma semelhante, buscaram desenvolver um trabalho que conseguisse relacionar as perspectivas institucional, da estratégia como prática e da teoria da estruturação. Sustentados no modelo de Whittington (2006b) que conecta práxis, práticas, praticantes e os contextos intra, extra e organizacional, eles apontam que o modelo explora apenas como as práticas extraorganizacionais são inseridas nas organizações por meio de estrategistas externos, desconsiderando que estrategistas internos podem também adotar práticas estratégicas dos campos organizacionais mediante outros mecanismos que não sejam exatamente a atuação dos atores externos, falhando então, em explorar detalhadamente estes aspectos.

Por isso, eles propuseram uma alteração no modelo de forma a abarcar os três níveis da estratégia e também os mecanismos propostos pela abordagem institucional do isomorfismo (coercitivo, mimético e normativo), que podem influenciar a adoção de práticas estratégicas pelos estrategistas da organização.

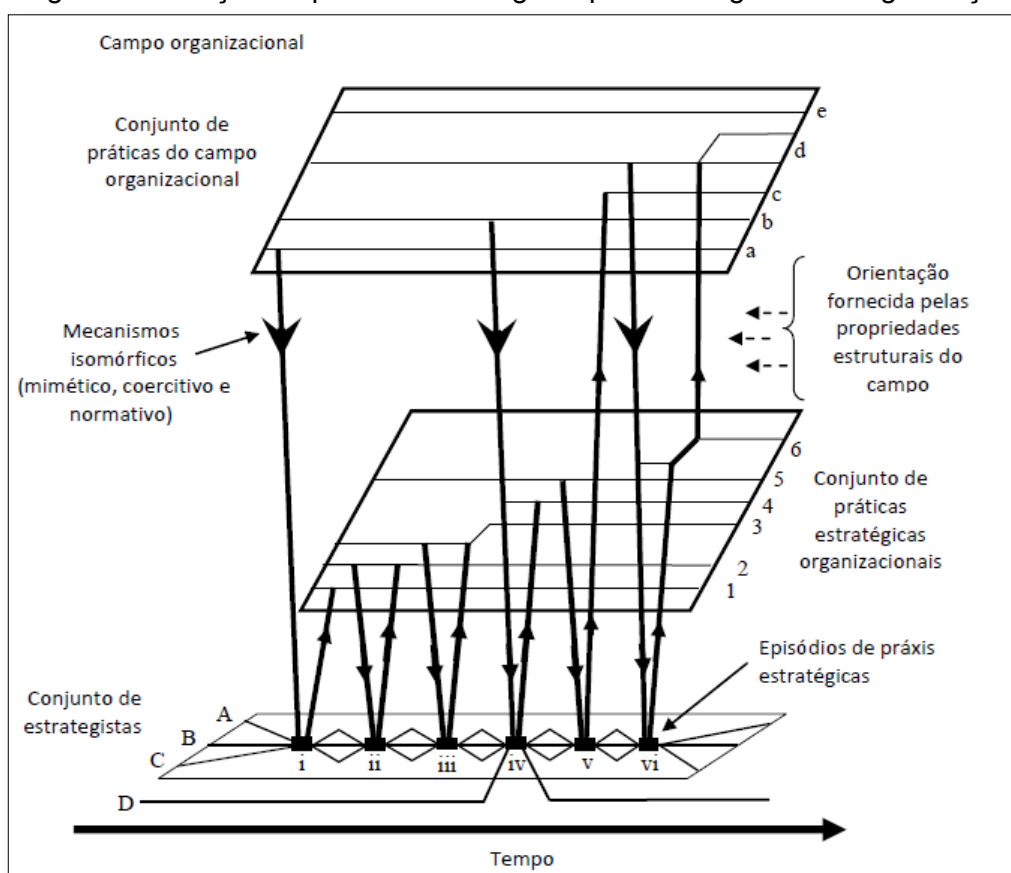
As figuras abaixo ilustram as propostas de Whittington (2006b) e de Walter, Augusto e Fonseca (2011):

Figura 11: Integração entre práxis, práticas e praticantes.



Fonte: adaptado de Whittington (2006b).

Figura 12: Adoção de práticas estratégicas por estrategistas da organização.



Fonte: Walter, Augusto, Fonseca (2011) adaptado de Whittington (2006b).

Salienta-se que o isomorfismo coercitivo remete às pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que elas atuam, fazendo com que elas se

conformem a regulamentações que tentam trazer a uniformidade (DIMAGGIO e POWELL, 1983). O isomorfismo mimético é quando as organizações implementam processos semelhantes aos de outras a fim de favorecer o seu funcionamento a partir de regras que já são socialmente aceitas, ou seja, elas modelam-se em outras (ROSSETO e ROSSETO, 2005). O isomorfismo normativo trabalha com a ideia de disseminação do conhecimento por especialistas e definição de métodos de trabalho, normas, para estabelecer uma base cognitiva e de legitimidade (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Desta forma, o que Whittington (2006b) chamava de campo extraorganizacional, os autores alteraram para campo organizacional, referindo-se ao ambiente institucional. Acrescentou-se ainda mais um nível da estratégia: o conjunto de práticas do campo organizacional, representadas pelas letras minúsculas de “a” até “e”, de forma que elas representam o nível institucional, o conjunto de práticas estratégicas organizacionais (de 1 a 6) representam o nível organizacional; e o conjunto de praticantes estratégicos ou estrategistas de (A a D) realizando seus episódios de práxis estratégicas de (“i” a “vi”) o nível micro da práxis estratégica.

Além disso, buscou-se posicionar cada conjunto de setas ascendentes e descendentes em uma prática estratégica organizacional, isto para ilustrar que podem existir diferentes práticas estratégicas na organização e auxiliar na visualização das diferentes possibilidades de origens e caminhos percorridos, relacionando o ambiente e a adoção de práticas estratégicas por meio de mecanismos isomórficos. Adiante, nas setas que interligam os três níveis da estratégia (práxis, organizacional e campo organizacional), expandiu-se o número de episódios de práxis de V para VI e de práticas organizacionais de 4 para 6, para abranger as diferentes possibilidades de interação entre os níveis da estratégia.

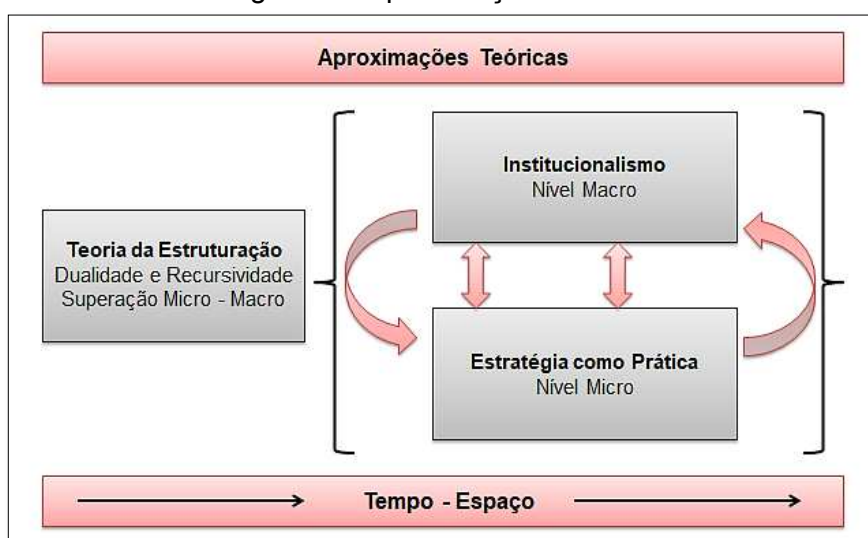
Portanto, as setas ascendentes e descendentes que interligam as práxis ao conjunto de práticas, representam a influência mútua entre os níveis. Os estrategistas utilizam de suas práxis cotidianas para as práticas estratégicas, reforçando e adaptando de forma a assegurar a legitimidade e que se tornem padrões que persistam no tempo e no espaço, o que se aproxima da proposta giddensiana. Destarte, assume-se então que o conjunto de práticas do campo organizacional pode atuar como influência de mecanismos isomórficos e por isso, práticas desse campo podem ser adotadas por estrategistas (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011).

Também é possível entender que esse processo de adoção pode ser orientado pelas propriedades estruturais do campo organizacional, “assim, os estrategistas guiam-se por padrões e procedimentos generalizáveis e normativos do campo organizacional que orientam e que sancionam a adoção de práticas estratégicas, ou seja, guiam-se por regras”, eles podem ainda mobilizar meios, considerados como recursos, para a adoção dessas práticas (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011, p.294). Outrossim, as setas ascendentes e descendentes que ligam o nível organizacional ao campo organizacional simbolizam a ideia de recursividade entre agência e estrutura proposta na teoria da estruturação.

Desta maneira, a ideia dos autores fundamenta-se na proposição de que os estrategistas podem adotar uma prática do campo organizacional por intermédio de mecanismos isomórficos institucionais, as regras e recursos (propriedades estruturais) podem contribuir neste processo e a atuação dos estrategistas influencia e é influenciada pelo campo (recursividade entre agência e estrutura).

Portanto a estruturação da estratégia sob a abordagem institucional torna-se adequada em virtude da recursividade que lhe é inerente. Por isso, pesquisas que contemplem a SAP, Institucionalismo e Teoria da Estruturação podem ser vistas como férteis para superar dualismos teóricos como agência e estrutura, micro e macro, estratégia planejada e emergente, dentre outros. Além disso, os trabalhos empíricos tendem a tornar-se mais robustos em função de sua contextualização e embasamento teórico (CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012). A figura abaixo elucida os construtos apresentados acima:

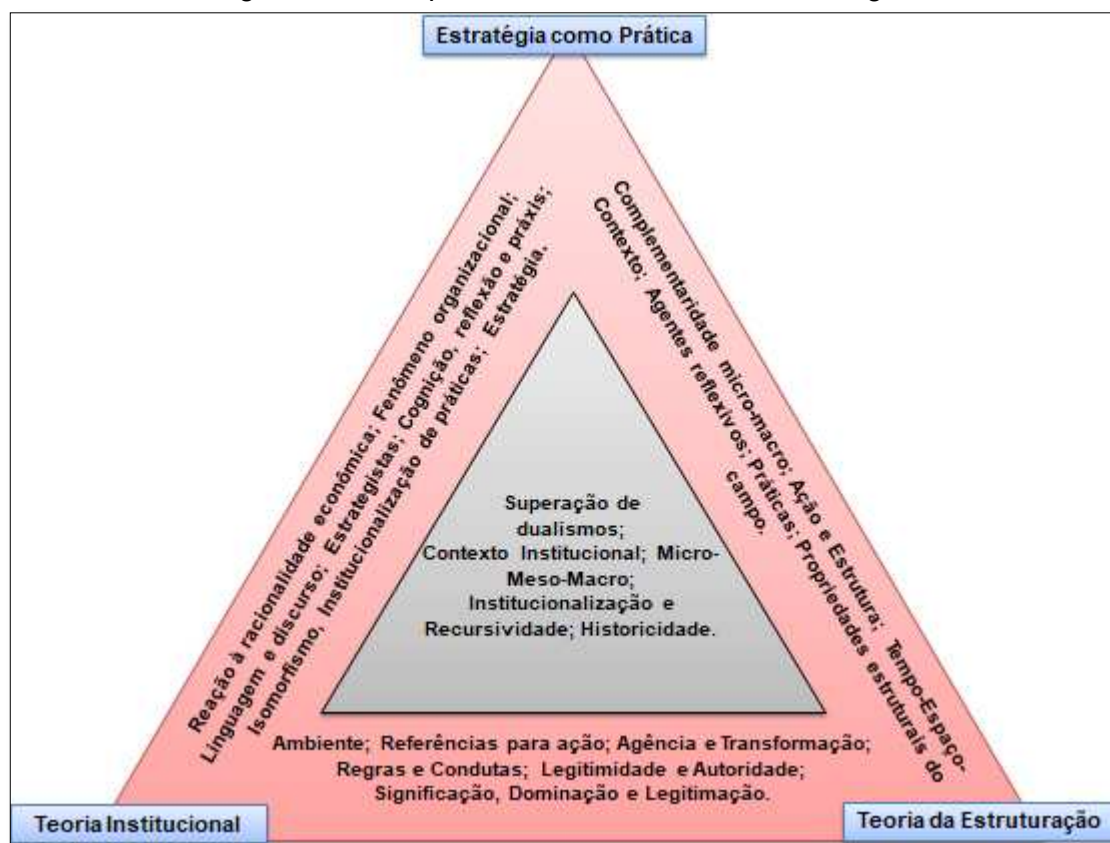
Figura 13: Aproximações teóricas.



Fonte: Elaborada pela autora com base no referencial teórico.

Assim sendo, é possível concluir que existem aproximações teóricas entre as três perspectivas, num espectro de entendimento e complementaridade e que estas aproximações podem configurar-se como ricas oportunidades para uma compreensão holística de fenômenos organizacionais e sociais, a partir de uma exploração mais acurada. Neste sentido, elaborou-se ainda um esquema elucidativo sobre as principais confluências possíveis de serem traçadas entre as abordagens, conforme observa-se na figura abaixo:

Figura 14: Principais confluências entre as abordagens



Fonte: Elaborada pela autora com base no referencial teórico.

Desta forma é possível inferir de forma sintética que a Estratégia como Prática e a Teoria Institucional surgem como uma reação aos pressupostos da racionalidade econômica; concebem as organizações como um fenômeno socialmente construído; valorizam a linguagem, os discursos e a interação entre os indivíduos; entendem que diversos atores sociais e organizacionais podem ser estrategistas nos sistemas em que estão; consideram os aspectos cognitivos e reflexivos por meio dos quais pode existir uma práxis transformadora; entendem que os estrategistas podem adotar práticas do campo organizacional mediante mecanismos isomórficos; abrem espaço para a

possibilidade de compreensão de como práticas são institucionalizadas e legitimadas e para investigação da estratégia como instituição.

A Teoria Institucional e a Teoria da Estruturação consideram a influência de aspectos ambientais; entendem que os indivíduos possuem necessidade de referências para agir e que podem ser influenciados por aspectos normativos, cognitivos e coercitivos; apontam para o potencial humano de agência e transformação; permitem a possibilidade de compreensão de como conjuntos institucionais de regras e recursos permitem ou restringem condutas; viabilizam a análise de como estruturas conferem legitimidade e autoridade, informam e autorizam comportamentos e podem ser alterados por eles, elucidando a dualidade e recursividade e também possibilitam a compreensão de como são geradas estruturas de significação, dominação e legitimação via atores sociais.

A Estratégia como Prática e a Teoria da Estruturação dialogam principalmente no que diz respeito à complementaridade entre os aspectos micro da SAP e macro abordados pela T.E.; abrem espaço para a compreensão da manifestação de ações estratégicas em meio a estruturas altamente sedimentadas e institucionalizadas; valorizam os pilares tempo, espaço e contexto para entendimento dos fenômenos; consideram os agentes (estrategistas) como indivíduos reflexivos, cognoscentes, dotados de potencial para interpretação do ambiente e transformação da realidade; permitem a compreensão de como ocorre a alteração, padronização e reprodução de práticas via atuação estratégica e atentam para a influência e utilização de propriedades estruturais do campo, regras e recursos em episódios estratégicos.

Isto posto, é possível concluir que as principais confluências entre as três abordagens teóricas consistem sobretudo na superação dos dualismos agência – estrutura, micro – macro; na consideração do contexto institucional, de estruturas sociais mais amplas, ações, interações, reflexividade e habilidades cognitivas de indivíduos nos diversos níveis da organização para entendimento das dinâmicas estabelecidas; na atenção aos níveis micro, meso e macro; na compreensão do processo de institucionalização de forma interativa e recíproca; na apresentação da ideia da recursividade, dualidade e estruturação para ampliar a capacidade explicativa de fenômenos organizacionais e na valorização dos pilares tempo e espaço na contextualização das práticas.

A seção seguinte aponta os procedimentos metodológicos utilizados para operacionalização da pesquisa e alcance dos resultados.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. A princípio, serão expostos os pressupostos ontológicos e epistemológicos que situam o trabalho. A seguir apresenta-se a abordagem dos dados e procedimentos técnicos utilizados, o público pesquisado, as técnicas de coleta e análise de dados e o desenho da pesquisa, ilustrando como pretende-se alcançar os objetivos propostos.

6.1 Pressupostos ontológicos e epistemológicos

Durante muito tempo a pesquisa social em organizações foi conduzida mediante referências ontológicas e epistemológicas baseadas em posições antagônicas, onde objetividade-subjetividade e determinismo-voluntarismo eram tidos como pressupostos não conciliáveis na condução de investigações sociais. Entretanto, visões dicotômicas podem inibir o diálogo e a reflexão sobre diferentes perspectivas, pois, se referem a escolhas que, em certo sentido, delimitam a forma de ver e avaliar fenômenos sociais, consequentemente, implicam em preferências metodológicas que condicionam o potencial de explicação da realidade social (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

Assim, estudos recentes têm indicado a emergência de perspectivas de ordem multi e transparadigmática que visam a conciliação entre agência e estrutura e a superação dos dualismos impostos às investigações (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013; CRUBELLATE, 2007; MARIETTO e MACCARI, 2015).

Sobre a ontologia Grix (2002) explica que ela representa sua visão de mundo quanto ao quê e quem constitui a realidade. De acordo com Marietto e Maccari (2015) o pressuposto ontológico pode ser descrito como a preocupação do que se acredita constituir ou ser a realidade social, ou seja, as alegações sobre o que existe, com o que se parece, quais as unidades o compõem e como elas interagem. Assim, a ontologia busca responder a seguinte questão: qual a natureza da realidade social e política a ser investigada?

Assim, do ponto de vista ontológico, esta pesquisa não se classifica nem como objetivista nem como subjetivista, mas situa-se na dimensão intersubjetiva, buscando a

investigação conceitual da natureza da ação humana, bem como das instituições sociais e da inter-relação entre ação e instituições (GIDDENS, 1991).

De acordo com Rossoni e Guarido Filho (2009) os estudos iniciais da teoria institucional foram marcados por orientações de cunho funcionalista e estruturalista onde admitia-se o condicionamento pleno por parte das estruturas sobre os indivíduos, contudo, o neo institucionalismo oportunizou a possibilidade de análises sob uma perspectiva interpretativista, que resgata o papel dos atores no processo de produção e reprodução das instituições e de sua capacidade de mudança, aliada aos aspectos cognitivos.

De modo semelhante, alinhado às ideias de Giddens (2003), não se atribui neste estudo prioridade à agência individual, mas à reciprocidade entre os atores sociais que interagem para construir e reconstruir os sistemas sociais onde estão inseridos, através de práticas que acessam os quadros de referências (estruturas) disponíveis e resultantes da atividade social. Isto porque, a teoria da estruturação busca pôr fim ao dualismo e conciliar os aspectos interpretativistas de um lado e funcionalistas e estruturalistas de outro, já que o foco não recai nem na experiência do ator individual (agência) nem em qualquer forma de totalidade social (estrutura) sozinha, mas nas práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo.

Neste sentido, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) acrescentam que o conceito de intersubjetividade mostra-se adequado como um pressuposto para análises que envolvem abordagens recursivas do processo de institucionalização, pois atua como uma ponte para os conceitos de subjetivo e objetivo e refere-se ao compartilhamento de significados atribuídos por atores individuais em cada situação social específica, assegurando uma objetividade localizada e delimitada no tempo e no espaço.

Quanto à epistemologia, refere-se à teoria do conhecimento que atenta para a forma como se assume que o que existe pode ser conhecido, ou seja, objetiva alcançar conhecimento especialmente com relação aos métodos, validação e meios possíveis de se atingir o conhecimento da realidade, independente do entendimento que se tenha dela. Assim, ela procura responder a seguinte questão: o que e como nós podemos aprender sobre isto? Por quais faculdades atingimos o conhecimento? (MARIETTO e MACCARI, 2015).

Segundo Graça e Lavarda (2017), estudos que utilizam o olhar sociológico da estratégia como prática abrem-se para uma pluralidade de interpretações referentes ao

contexto organizacional, entretanto, eles têm utilizado predominantemente do paradigma interpretativista e social construtivista para sua compreensão, visando ao envolvimento tanto da objetividade do mundo material como da intersubjetividade dos sujeitos, de suas práticas e das instituições sociais que são continuamente construídas.

Para Rossoni, Guarido Filho e Coraiola (2013), apoiados no entendimento de Bryant (1992), a proposta giddensiana apresenta implicações filosóficas pouco resolvidas, entretanto, direciona-se principalmente para o conjunto de pressuposições feitas *à priori* pelo pesquisador com relação à dinâmica dos fenômenos sociais. Para eles, uma das críticas apresentadas à abordagem é justamente o fato de Giddens evitar a exploração de questões epistemológicas em seus trabalhos, o que pode dificultar a investigação da recursividade entre ações e instituições.

Contudo, eles entendem que ao mesmo tempo em que a falta de epistemologia própria dificulta a adoção da perspectiva, ela oferece aos pesquisadores abertura e flexibilidade na escolha dos parâmetros de suporte na busca do conhecimento. Apesar dessa flexibilidade, é necessário salientar que em termos de orientação das pesquisas e escolhas epistemológicas, estas precisam contemplar os aspectos intersubjetivos, não cedendo à incoerência de aceitar qualquer forma totalmente objetiva ou puramente subjetiva (ROSSONI; GUARIDO FILHO; CORAIOLA, 2013).

Portanto, nesta pesquisa, assume-se como pressuposto epistemológico o construcionismo social. De acordo com Bryman (2008) esta orientação presume que os fenômenos sociais e seus significados são realizados e negociados constantemente pelos atores sociais, pressupondo dinamismo e revisão constante.

Os autores Berger e Luckman (2004) também contribuem neste sentido argumentando que a realidade é desenvolvida com base em interações sociais, onde pressupostos e sentidos subjetivos são objetivados em espaços de interação, e ao passo em que são socializados, demais pessoas os interiorizam. Eles salientam que quando um conhecimento se torna amplamente socializado e é repassado para outras gerações, ocorre o fenômeno da institucionalização. Outra importante contribuição de seus estudos é a compreensão da intersubjetividade, pois, depreende-se que os atores não são capazes de produzir algum sentido sem interação e comunicação, apontando que a construção social é algo realizado sempre a partir de uma dimensão material existente.

De acordo com Borges et al. (2016), quando Berger e Luckman discutem o conhecimento como algo socialmente construído eles concebem que a sociedade é

constituída simultaneamente por realidades objetivas e subjetivas, sendo que a sua construção surge como fruto dos processos de externalização, objetivação e internalização. Para Golsorkhi et al. (2010) a realidade objetiva é resultante da construção social e aparece como dado ao indivíduo, já a realidade subjetiva refere-se ao significado contínuo nas interações cotidianas.

Portanto, neste trabalho, admite-se que os atores sociais interagem, referenciam-se em estruturas, intermediam seus comportamentos por meio da cognição, interpretação e materialidade, influenciam-se mútua e recursivamente e que estes elementos municiam a ação estratégica em determinados contextos.

6.2 Abordagem e procedimentos técnicos

A presente pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica. Neste caso, serão buscadas reflexões e aproximações teóricas relacionadas à Teoria da Estruturação, do Institucionalismo e da Estratégia como Prática e também será observado e descrito como ocorre o fenômeno da consolidação no campo empírico, neste caso, na UFV- Rio Paranaíba.

Quanto aos seus objetivos, classifica-se como descritiva, exploratória e explicativa. A pesquisa descritiva, conforme Vergara (2006), pressupõe que as variáveis são observáveis, mas não manipuláveis, assim, é possível descrever as características de determinada população ou fenômeno, buscando ampliar o conhecimento e não generalizá-lo. Portanto, buscar-se-á nesta pesquisa descrever os elementos encontrados em campo que justificam ou contribuem para a consolidação até o presente momento.

No que diz respeito à pesquisa exploratória, Gil (2007) entende que ela visa proporcionar maior familiaridade ao problema abordado e em sua maioria envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assim, este trabalho caracteriza-se como tal por buscar a delimitação do conceito de consolidação de *campi* fora de sede, a partir de documentos públicos disponíveis (especialmente relatórios do MEC) e também do consenso e entendimento dos entrevistados, haja vista que não foram encontrados trabalhos que contemplassem tal perspectiva.

Posteriormente, por meio da pesquisa explicativa, que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007), este trabalho buscará explicar como tem ocorrido a consolidação da UFV-CRP, quais os principais intervenientes, tanto em sentido inibidor quanto reforçador, quais foram as estratégias empreendidas, os aportes estruturais e o sentido dado a eles pelos atores sociais.

Quanto à abordagem, este estudo é predominantemente qualitativo. Neste aspecto, Richardson (2012) afirma que estudos pautados sob essa perspectiva “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Assim, este tipo de pesquisa preocupa-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou mesmo de uma organização, visando explicar o porquê dos acontecimentos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Segundo Minayo (2001) ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que imprime maior profundidade às relações, processos e fenômenos, impossibilitando que estes sejam reduzidos à simples operacionalização de variáveis. Bauer, Gaskell e Allum (2003) sugerem que a pesquisa qualitativa lida com interpretações das realidades sociais, dá voz aos sujeitos, possui os textos como principal fonte de dados, a interpretação como base de análise e entrevistas em profundidade como protótipo.

Estes tipos de estudo podem também ser caracterizados por empiria e sistematização progressiva do conhecimento até que se alcance uma compreensão lógica interna de um grupo ou do processo estudado (TURATO, 2005).

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, que segundo Yin (2010) busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e aplica-se quando o pesquisador tem pouco controle sobre acontecimentos. No entendimento de Lüdke e André (1986), ele deve ser utilizado quando se pretende estudar algo singular e que tenha valor em si mesmo. Nesse aspecto entende-se que os resultados produzidos por essa pesquisa não poderão ser generalizados, uma vez que, a preocupação central está na compreensão da percepção de uma instância singular. Segundo Fonseca (2002, p.33) ele “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico”.

Desta forma, considera-se a singularidade do estudo em termos de sua busca, a consolidação, e de seu campo, a UFV-CRP. Além disso, outros aspectos reforçam a

estratégia de pesquisa do estudo de caso para a pesquisa como oportuna: a UFV-CRP ter sido criada dentro do primeiro ciclo da expansão e ser instalada na menor cidade do Brasil² a abrigar um *campus* de uma universidade federal.

Quanto à questão da temporalidade, a perspectiva adotada por este estudo será a longitudinal. Segundo Bauer (2003) a análise longitudinal reintroduz alguma forma de sequência, onde a estrutura de um período pode ser comparada com a de outro, enquanto que as tendências são estabelecidas.

De acordo com Rossoni, Guarido Filho e Coraiola (2013) alguns autores já vêm utilizando deste tipo de abordagem para avaliar processos de estruturação. Acrescentam ainda que o estudo de caso, comum no campo da administração, torna-se uma estratégia para avaliar questões de prática, principalmente quando seu recorte assume esta forma.

Assim, esta pesquisa retratará o processo de consolidação considerando-se desde a criação do *campus* em 2006 até o presente momento em 2018, sendo que as estratégias para consolidação desveladas seguirão esta sequência respectivamente.

6.3 Público pesquisado

A seleção do público de pesquisa pode ocorrer de forma intencional quando por alguma característica ou processo torna-se interessante para o estudo, ou ainda, quando o público que se escolhe viabiliza a ampliação de uma teoria, de um conceito ou de sua aplicação (SILVERMAN, 2009).

Assim, no intuito de acessar as informações que são relevantes para este estudo, a escolha dos sujeitos de pesquisa ocorreu de acordo com o procedimento da amostragem intencional, que segundo Thiollent (2000) é utilizado quando certos sujeitos são escolhidos por se mostrarem com maiores chances de abordar o tema que se procura investigar, seja por contatos anteriores com o pesquisador ou mesmo por indicação de terceiros. Portanto, utilizou-se da amostragem não probabilística e intencional.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, salienta-se que foram esclarecidos quanto aos objetivos, riscos e benefícios do estudo, optando pelo aceite ou não do convite.

² <http://www.rioparanaiba.mg.gov.br/historia.htm>

A princípio, foram acessados servidores da universidade que estiveram diretamente envolvidos no processo de criação, implantação e gestão do *campus*. Utilizou-se neste contexto a técnica *snowball* ou “bola de neve”. De acordo com Vinuto (2014) trata-se de uma amostra não probabilística, utilizada para fins exploratórios e que opera com cadeias de referência, ou seja, a partir deste tipo de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante, mas esta é uma forma útil para estudar grupos difíceis de serem acessados.

Assim, quando os sujeitos foram entrevistados, puderam ao final de cada depoimento manifestar suas sugestões sobre outros indivíduos que consideravam ser muito importante o acesso devido ao envolvimento e atuação em relação ao *campus*. Estes nomes foram transcritos e posteriormente buscou-se o contato com os mesmos. As entrevistas foram realizadas com todos quantos manifestaram o aceite ou tiveram interesse e disponibilidade. Dos 16 entrevistados, 8 estão alocados no CRP, 6 estão locados no *campus* sede e 2 são membros externos à UFV.

Desta forma, com base em documentos (jornais, atas, sites, fotografias) relacionados à criação do *campus* e de forma intencional, foram selecionados atores que posteriormente nos indicaram outros sujeitos de pesquisa. Buscando validar e triangular as fontes de evidências (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018) foram acessados membros da universidade ligados aos setores técnico-administrativo, à gestão (todos os Diretores do *campus* e Reitores que participaram desde a criação) e ainda membros da comunidade local com vistas a captar as diversas percepções, nuances e discursos acerca do tema estudado.

Ressalta-se que os riscos envolvidos na pesquisa foram mínimos, entretanto, visando a ética e descrição da pesquisa, as entrevistas foram realizadas em locais reservados a fim de evitar quaisquer constrangimentos. Os entrevistados poderiam retirar seu consentimento a qualquer momento ou mesmo recusar-se a responder qualquer questão que julgassem necessária. As identidades foram preservadas, de modo que as entrevistas foram codificadas utilizando a sequência de E1 a E(n). A pesquisa e seu instrumento de coleta de dados foram submetidos ao Comitê de Ética e Pesquisas com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa e aprovados pelo parecer consubstanciado número 2.538.311³, dia 12 de março de 2018.

³ Parecer Consubstanciado do CEP constante em Apêndice III.

6.4 Técnicas de Coleta de Dados

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a coleta de dados compreende o conjunto de operações onde várias informações são coletas e posteriormente, sistematicamente analisadas. Denzin et al. (2006) pontuam que a pesquisa qualitativa pode envolver o uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos, onde, os pesquisadores utilizam várias práticas interpretativas interligadas com intuito de conseguir compreender melhor o assunto que está sendo tratado. Oliveira Netto (2006) corrobora afirmando que os procedimentos para realização da coleta de dados podem ser diversos e variar conforme a circunstâncias ou tipo de investigação.

Minayo (2008) acrescenta que as técnicas de trabalho de campo na pesquisa qualitativa atuam como mediadores entre os marcos teórico metodológicos propostos e a realidade empírica. A autora aponta que este tipo de pesquisa trabalha com pessoas e suas criações, portanto, estes sujeitos precisam ser compreendidos como atores sociais, respeitados em suas opiniões, crenças e valores. Assim, sua fala pode ser reveladora de condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos.

Com o intuito de aumentar a confiabilidade do estudo, confrontar, complementar e validar as informações, foi adotado o método da triangulação. Segundo Zappellini e Feuerschütte (2015, p.246) é um “procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos, diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado”. Assim, em relação às técnicas de coletas de dados, nesta pesquisa foram utilizadas a entrevista semi-estruturada em profundidade e análise documental.

Para Marconi e Lakatos (2007) alguns autores consideram a entrevista como instrumento por excelência da investigação social. Conforme Alves-Mazzotti (1999) a entrevista pode ser de natureza interativa, permitindo tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários, explorando-os em sua profundidade. Desta forma, a entrevista tem se tornado nos últimos anos um instrumento do qual se servem constantemente os pesquisadores nas Ciências sociais, de modo que eles recorrem a ela sempre que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais os dados que necessitam, fazendo com que seja preciso acessar certas pessoas (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Assim, por meio da utilização de entrevistas é possível: averiguar fatos ocorridos, conhecer a opinião, sentimento e significado atribuídos pelas pessoas aos fatos, descobrir quais foram, são ou seriam, as condutas delas, sejam passadas, presentes ou planejadas e ainda descobrir os fatores que influenciam os pensamentos, sentimentos e ações destes sujeitos de pesquisa (LAKATOS e MARCONI, 2010).

As entrevistas podem classificar-se conforme seu tipo ou natureza. Neste estudo optou-se pela entrevista semi-estruturada em profundidade⁴, onde o entrevistado é convidado a falar livremente sobre um tema e o entrevistador tem a liberdade de fazer perguntas para alcançar a maior profundidade possível nas respostas (MINAYO, 2008).

Conforme Veiga e Gondim (2001) a entrevista em profundidade tem um caráter subjetivo, tornando-se necessário que toda interpretação considere a perspectiva da pessoa analisada. Assim, esta técnica de pesquisa revela-se apropriada quando se pretende uma aproximação da realidade social e das representações que o leitor constrói sobre ela. Contudo, é preciso estar atento ao seu nível de estruturação. De acordo com as autoras, a entrevista em profundidade relaciona-se bem com a semi estruturação, onde se adota um roteiro flexível como elemento norteador e com isso é possível aprofundar em aspectos considerados como relevantes para a compreensão do assunto pesquisado.

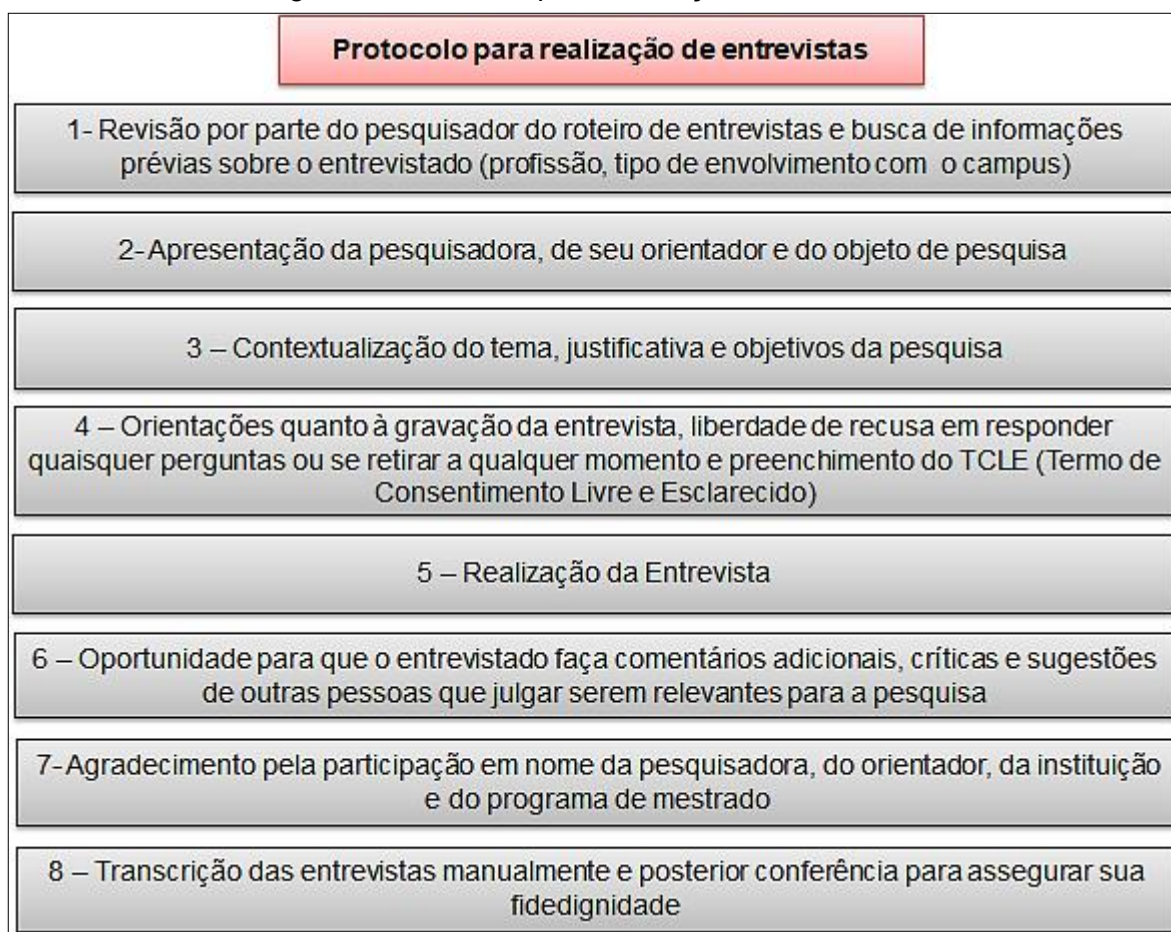
Assim o objetivo desta entrevista “não é obter respostas simples, testar hipóteses ou avaliar um conteúdo previamente conhecido, mas entender a experiência viva do informante e os significados que este deriva dela” (MARIETTO e MACCARI, 2015).

Ainda neste sentido, Silva (2005) esclarece que ela deve ser iniciada com perguntas de caráter mais concreto, factual e relacionado à experiência dos sujeitos, para em seguida, gradativamente, passar às perguntas que envolvem reflexões mais abstratas e julgamentos. Assim, as perguntas são formuladas para ir além da espontaneidade em direção ao que várias vezes não é dito, sabendo-se que, o não dito pode ser com frequência um conteúdo importante relacionado ao objeto de pesquisa.

Neste sentido, elaborou-se um protocolo para guiar a realização das entrevistas e permitir maior segurança e confiabilidade na condução e manipulação das mesmas, o qual está descrito na figura abaixo:

⁴ Roteiro de Entrevista constante em Apêndice I.

Figura 15: Protocolo para realização de entrevistas.



Fonte: Elaborada pela autora.

Nesta pesquisa, o contato inicial com os entrevistados se deu por telefone ou e-mail, os encontros foram presenciais ou por vídeo conferência, conforme a conveniência dos sujeitos de pesquisa.

O roteiro de entrevista, com base nos objetivos propostos, foi aplicado com uso de gravador de áudio e sem tempo estimado de duração, valorizando a profundidade para a pesquisa e a liberdade para o pesquisado.

Todos os participantes foram esclarecidos acerca das informações da pesquisa bem como os riscos e benefícios gerados pela mesma por intermédio do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) ⁵, e ao aceitarem participar, assinaram o mesmo. Os dados relacionados à identificação foram mantidos em sigilo e poderão ser utilizados somente para fins científicos e acadêmicos. Por meio da assinatura do TCLE o participante também autorizou a gravação da conversa seja presencial, por áudio, via Skype ou Whatsapp.

⁵ Roteiro de TCLE constante em Apêndice II.

Foram realizadas ao todo dezesseis entrevistas em profundidade com duração total de 19:16 h. Posteriormente foram ouvidas e transcritas manualmente com o intuito de assegurar a confiabilidade e fidedignidade das informações obtidas, gerando um *corpus* textual de 178 páginas para análises.

No que diz respeito à análise documental Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) ponderam que o uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado, isto porque para os autores, eles possibilitam ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. Apoiados nas ideias de Cellard (2008) inferem que o documento escrito é insubstituível em qualquer reconstituição de um passado relativamente distante e, frequentemente pode ser o único testemunho de atividades ocorridas, contemplando então, a dimensão do tempo à compreensão social.

Assim, este tipo de análise pode ser entendida como a observação que possui como objeto as manifestações que registraram os fenômenos sociais e as ideias elaboradas a partir deles (RICHARDSON, 2012).

Desta forma este trabalho buscou mediante documentos públicos da universidade e do governo federal como atas, relatórios do MEC e do governo federal, jornais, leis, sites e fotografias o aporte para compreensão dos fenômenos estudados.

6.5 Técnica de Análise dos Dados

O método de tratamento dos dados será a Análise do Discurso Crítica (ADC) proposta por Fairclough. Conforme Wodak (2003), a ADC teve sua origem na Linguística Crítica (LC) na década de 1970. Para a LC, as representações linguísticas são moldadas por sistemas de valores que são incorporados à linguagem, ao mesmo tempo em que as representações podem refletir também estruturas sociais (BAÊTA; BRITO; BARROS, 2017).

Segundo Resende e Acosta (2018) a ADC baseia-se na ideia de que a linguagem atua na sociedade, podendo ser por ela modificada e ao mesmo tempo, dialeticamente, promover mudanças sociais. É considerada uma interdisciplina que oferece um rico quadro teórico-metodológico para investigações da linguagem mediante a análise situada de textos. O termo discurso em ADC pode ser compreendido sob dois prismas: como momento das práticas sociais e como um modo

particular de representar a experiência do sujeito no mundo (RAMALHO e RESENDE, 2011).

O referencial da presente pesquisa, bem como seus objetivos, estão alinhados a este arcabouço teórico-metodológico uma vez que Fairclough (2000), assim como Giddens (2003), entende e considera que a separação das teorias da ação e estrutura são improdutivas, propondo então uma análise integrada do discurso considerando esta recursividade e estruturação ao longo do tempo. Além disso, o discurso como um momento da prática social, amplia a capacidade explicativa dos fenômenos estudados sob a perspectiva da estratégia como prática (ANDRADE et al., 2016).

O primeiro modelo proposto por Fairclough (1989) apresenta três dimensões por intermédio das quais o discurso atua: o texto (oral e escrito), a prática discursiva (leitura e interpretação) e a prática social (relação entre os processos discursivos e sociais). Contudo ressalta-se que essa separação é ilusória, tendo em vista que ao se analisar o texto, analisam-se também concomitantemente as questões ligadas à forma e ao significado, sendo que as três dimensões estão inter-relacionadas (FAIRCLOUGH, 2001).

Nesta pesquisa utilizaremos do recurso texto, originado em documentos públicos e entrevistas realizadas. Portanto, estes são entendidos aqui como eventos discursivos, que podem apresentar traços da ação individual e social das quais fizeram parte, das interações proporcionadas por ele, de relações sociais mais ou menos assimétricas, de crenças, valores e contexto sócio histórico em que foram produzidos⁶ (RAMALHO e RESENDE, 2011).

Importante ainda considerar que para Fairclough (2001) toda prática discursiva é social e vice-versa e ambas precisam ser entendidas à luz dos aspectos micro e macro sociais, buscando entender como as estruturas sociais moldam os textos e quais seus efeitos e possibilitando desvelar efeitos ideológicos, políticos, hegemônicos em que estão imbuídos (BAÊTA; BRITO; BARROS, 2017).

O segundo modelo do autor é ampliado e propõe categorias analíticas para cada uma das dimensões expostas anteriormente, quais sejam: na dimensão texto: vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual. Na dimensão prática discursiva: produção, distribuição, consumo, contexto, força, coerência e intertextualidade. Na

⁶ Neste caso salientam-se principalmente os documentos públicos como atas, relatórios e leis, que passam pela leitura, discussão e aprovação de diversos participantes.

dimensão prática social: ideologia, sentidos, pressuposições, metáforas, hegemonia, orientações econômicas, políticas, culturais e ideológicas (FAIRCLOUGH, 2001).

Deste modo, é possível perceber que a linguagem possui papel fundamental nas análises, já que está presente em todos os níveis da vida social, desde os mais fixos (estruturas sociais), como aos mais flexíveis (eventos sociais) e intermediários (práticas sociais). Contudo, para a ADC é nas práticas sociais que a linguagem se manifesta como discurso, como uma parte irredutível das maneiras de agir e interagir, representar e identificar a si mesmo, ao outro e aos aspectos do mundo. Estes três modos como o discurso figura nas práticas sociais dá origem aos significados do discurso faircloughianos, os quais são atrelados à elementos de ordens do discurso, quais sejam: gêneros – significado acional; discursos – significado representacional e estilos – significado identificacional (FAIRCLOUGH, 2003; RAMALHO e RESENDE, 2011).

Além disso, a investigação do discurso como prática social é realizada por meio de um conceito de discurso vinculado à ideologia e poder (BARROS, 2008). Ramalho e Resende (2011) defendem que como uma ciência crítica, a ADC preocupa-se com os efeitos ideológicos que o sentido de textos possam desenvolver sobre as relações sociais, ações e interações, crenças, conhecimentos, valores e identidades, ou seja, como podem atuar a serviço de projetos particulares de dominação e exploração, sustentando distribuições desiguais de poder. O conceito de ideologia é retomado de Thompson e busca representar a luta, por meio dos discursos, pela universalização e naturalização de interesses particulares que estabelecem e sustentam relações de dominação (RAMALHO e RESENDE, 2011). Nas palavras de Fairclough (2003, p.9) são “representações dos aspectos do mundo que podem contribuir para estabelecer, manter e mudar relações sociais de poder, dominação e exploração”.

Já a concepção de poder aqui, relaciona-se à hegemonia é retomado de Gramsci, onde é concebido como temporário e de equilíbrio instável, posto que os indivíduos com sua agência podem alterar e buscar superar relações assimétricas de poder. Desse modo, defende-se que há diferentes formas de instaurar e manter a hegemonia, dentre elas, por intermédio do discurso. Quando perspectivas se dão para benefício de poucas pessoas em detrimento de outras, acontecem representações ideológicas e distribuição desigual de poder, a qual normalmente é baseada no consenso e não na força, o que reforça a utilização de argumentos discursivos ideológicos. Para que os grupos particulares mantenham-se em posição hegemônica é

preciso que eles estabeleçam e sustentem liderança moral, política e intelectual na vida social (RAMALHO e RESENDE, 2011).

Segundo Baêta, Brito e Barros (2017) a ADC é oportuna ainda para análises que envolvam problemas práticos da vida social e compreensões de significados atribuídos pelos atores sociais dentro dessas práticas. Neste sentido, a esta pesquisa, interessa a compreensão de como os discursos e recursos de texto atuaram por meio das práticas sociais. Especificamente, compreender de que forma eles influenciaram e foram influenciados pelas ações estratégicas de atores sociais no processo de criação e consolidação do *campus*; desvelar aspectos subjetivos, ideológicos, políticos e hegemônicos contidos nos mesmos e observar os efeitos indutores e inibidores, possibilitando ao final, críticas potenciais e explanatórias relacionadas ao fenômeno de consolidação de *campus* fora de sede.

Ademais, embora Fairclough (2003) admita que a relação entre os significados seja dialética e que cada um deles internalize traços um do outro, esta pesquisa se dedicará à compreensão dos significados identificacional e representacional na análise dos textos.

O significado representacional está ligado à maneira de representar particularmente os aspectos do mundo, ou seja, diferentes discursos apontam para diferentes olhares ou visões dos indivíduos sobre os fatos e o meio em que estão inseridos, o que por sua vez associa-se também às relações que eles estabelecem entre si e às posições que ocupam. Desta forma, um mesmo evento pode apresentar vários discursos, compatíveis ou não, dependendo da relação tecida entre eles. Assim uma das categorias de análise deste significado é a interdiscursividade, que ocorre quando um mesmo texto articula vários discursos, realçando e validando determinados aspectos e refutando outros, por exemplo. Além disso, o significado representacional também pode ser observado à luz da categoria de representação dos atores sociais, ou seja, a forma como eles são representados nos textos, sendo protagonizados ou ocultados, os juízos de valor que lhe são imputados, seus papéis, podem revelar posicionamentos ideológicos relacionados a eles e suas atividades (FAIRCLOUGH, 2003; SOUZA, 2012).

O significado identificacional está ligado aos estilos, ao modo como o sujeito identifica a si e aos outros, às identidades sociais e individuais. É importante considerar que para Fairclough (2003) a identidade está diretamente ligada ao discurso, sendo que ela é um efeito dele e está nele construída, considerando-se que os atores sociais

não estão hermeticamente definidos em textos e eventos, mas que agem, criam e modificam no meio em que estão. Para Castells (2004), identidades são construídas em contextos marcados por relações de poder, assim, o autor sugere três tipos de identidades:

Identidade Legitimadora: introduzida por instituições dominantes objetivando expandir e consolidar sua atuação aos atores sociais;

Identidade de Resistencia: construída por atores que estão em posições ou condições desvalorizadas, sendo marcada por focos de resistência;

Identidade de Projeto: ocorre quando os atores sociais redefinem suas posições na sociedade e criam uma nova identidade.

Neste sentido, entende-se que essas identidades podem ser alteradas ao longo do tempo, de modo que uma identidade de resistência possa se tornar adiante uma identidade de projeto ou até mesmo legitimadora. A ADC interessa-se em compreender como ocorrem esses embates discursivos entre identidades e quais os efeitos dessa dinâmica no contexto social analisado (SOUZA, 2012).

Em relação às categorias de análise do significado identificacional, serão utilizadas a avaliação e metáfora, sendo que a primeira se refere às afirmações avaliativas ou juízos de valor expressos no discurso e que podem ser representados por meio de adjetivos, advérbios, exclamações, exposição dos fatos como importantes ou não, desejáveis ou não, por exemplo. Já a segunda é utilizada para realçar ou encobrir aspectos nos discursos, de modo que quando o sujeito utiliza-se de uma metáfora e não de outra, acaba por construir sua realidade de uma forma e não de outra e apontar sua maneira de representar o mundo e identificar-se com ele (FAIRCLOUGH, 2003).

Com o intuito de facilitar a leitura e compreensão dos resultados, as análises dos discursos que remeterem à ADC, seus significados e variáveis, bem como menções relacionadas a poder, ideologia e hegemonia serão destacadas em *itálico*, já sua localização nos textos analisados será destacada em **negrito**. A figura abaixo sintetiza os significados, categorias e variáveis analisados:

Figura 16: Significados, categorias e variáveis utilizados nas análises dos discursos.

Significados	Categorias	Variáveis
Representacional	Interdiscursividade	Identificação da apropriação de discursos
	Representação dos atores sociais	Nomeação, referência de forma pessoal ou impessoal, de forma específica ou genérica, voz ativa ou passiva
Identificacional	Identities	Legitimadora, de resistência e de projeto
	Avaliação	Adjetivos, verbos, advérbios, exclamações, declarações avaliativas (juízos de valor), declarações deonticas (indicando obrigação), valores pressupostos (valores implícitos)
	Metáfora	Representações de forma comparativa para realçar ou encobrir determinados aspectos

Fonte: Elaborada pela autora com base em Fairclough (2003), Castells (2004) e Souza (2012).

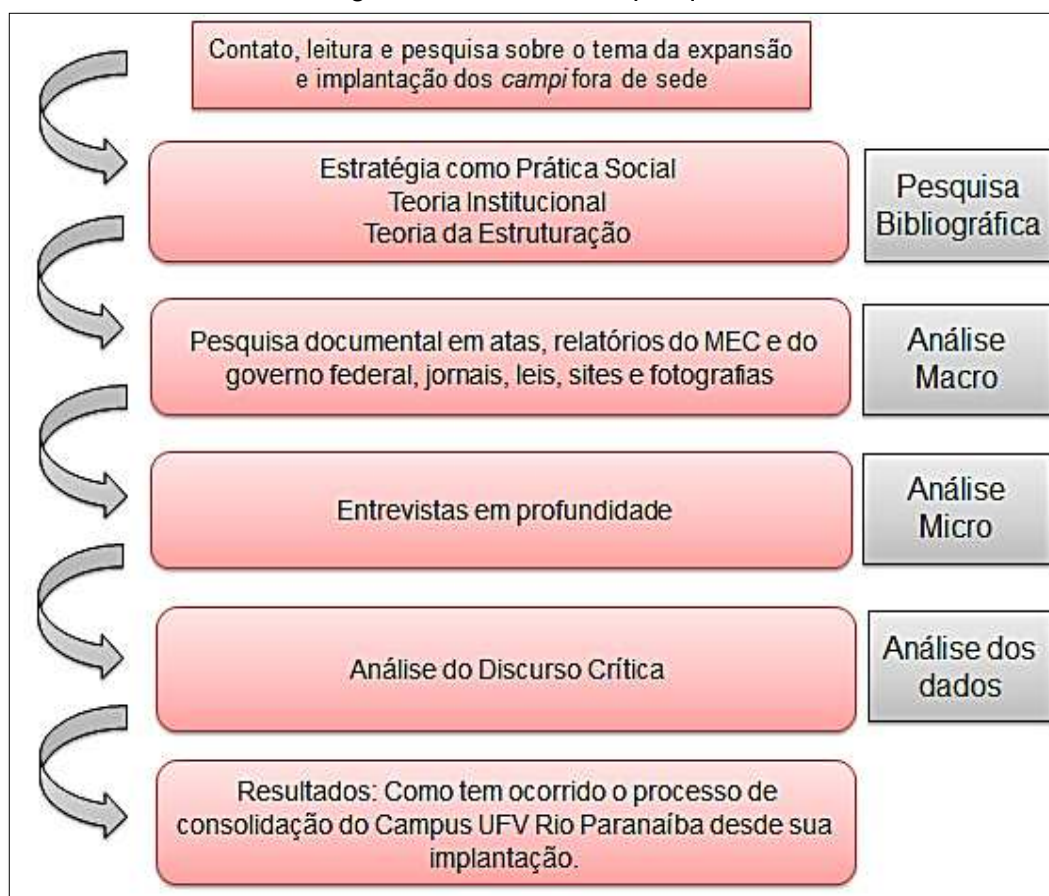
Por fim, salienta-se que investigações pautadas pela ADC buscam ir além do conteúdo, examinando como ele é utilizado para alcançar certos efeitos e quais são seus significados (VERGARA, 2009), assim, não exclui-se a subjetividade e interpretação do pesquisador, ao contrário, elas se tornam imprescindíveis à pesquisa, fazendo com que seus resultados assumam um caráter *sui generis* (FAIRCLOUGH, 2001).

Assim sendo, ressalta-se que as interpretações e resultados aqui encontrados não possuem objetivo de generalizar ou limitar o entendimento dos fenômenos estudados, mas apenas oferecer algumas, dentre as várias possibilidades, para análise e compreensão dessas realidades observadas com base nos discursos obtidos. A seção abaixo traz o desenho da pesquisa de forma sintética, elucidando os passos adotados para o alcance dos resultados.

6.6 Desenho da pesquisa

As etapas para a realização da presente pesquisa podem ser compreendidas conforme a figura abaixo:

Figura 17: Desenho da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

A princípio foram feitas leituras acerca do tema da expansão das universidades, da política pública do Reuni e da implantação dos *campi* fora de sede. Posteriormente, ao observar que não foram encontrados estudos que contemplassem o fenômeno da consolidação em pesquisas nesta área, determinou-se o objetivo do presente estudo e quais aportes teóricos poderiam ampará-lo, sendo que neste caso, optou-se pela Teoria da Estruturação como teoria da pesquisa, pela Estratégia como Prática e pelo Institucionalismo Sociológico. Em seguida, no intuito de apreender os acontecimentos do campo organizacional macro, foram pesquisados documentos públicos federais e da universidade que direcionassem e detalhassem como foi a operacionalização do movimento de expansão e do Reuni e quais os impactos apontados até o presente momento. Adiante, foram realizadas entrevistas em profundidade para entender na instância micro como ocorreu este processo. Por fim, as mesmas foram submetidas à análise do discurso crítica.

7 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Esta seção se dedicará a responder os objetivos propostos pela pesquisa expondo quais foram as estratégias que contribuíram para a criação do *campus* da UFV- CRP e como elas se manifestaram no decorrer do tempo contribuindo para o fenômeno da consolidação. Ressalte-se que as análises serão realizadas com base nos *corpus* de discursos obtidos por meio de entrevistas e acervo documental.

7.1 Aspectos macro e micro sociais e o contexto histórico, social, político e administrativo

A caracterização do objeto de pesquisa deve ser realizada considerando a conjuntura e o contexto histórico, social, político e administrativo da época, além disso, é importante apresentar ainda os aspectos macro e micro sociais que fizeram parte da implantação do *campus* e os personagens envolvidos neste processo para evidenciar as principais estratégias empreendidas até o atual momento que concorreram para sua criação e consolidação.

7.1.1 A estratégia de criação e implantação: do sonho de uma escola agrícola ao *Campus* da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba

O município de Rio Paranaíba está localizado na região do Alto Paranaíba no estado de Minas Gerais, sua população estimada em 2018 é de aproximadamente 12.291 habitantes e a produção econômica é baseada sobretudo na agricultura e pecuária, com destaque para a produção de café, soja, milho, cenoura, alho, batata e cebola (IBGE, 2018). O mapa abaixo expõe sua localização:

Figura 18: Localização da cidade de Rio Paranaíba - MG.



Fonte: Wikipédia (2018).

Nas últimas décadas, a região do Alto Paranaíba contou com quatro grandes eventos que atuaram como vetores para o desenvolvimento local e regional, quais sejam: a construção da BR 354, que estabeleceu ligação com o sistema rodoviário nacional; a criação do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP) na década de 1970, que inseriu a região no mapa econômico de Minas e conferiu destaque ao agronegócio aqui desenvolvido; a criação da Usina Hidrelétrica do Rio Abaeté, que veio a fornecer eletricidade às cidades de Rio Paranaíba, São Gotardo, Matutina e Tiros e estabeleceu novos conceitos e práticas para o uso da eletricidade na região, e por fim, a criação do *campus* da Universidade Federal de Viçosa. Esta pesquisa se dedica a estudar o último evento e seus desdobramentos até os dias atuais. Mas de onde veio a ideia e como foi possível a vinda deste *campus* para Rio Paranaíba? Vamos à história:

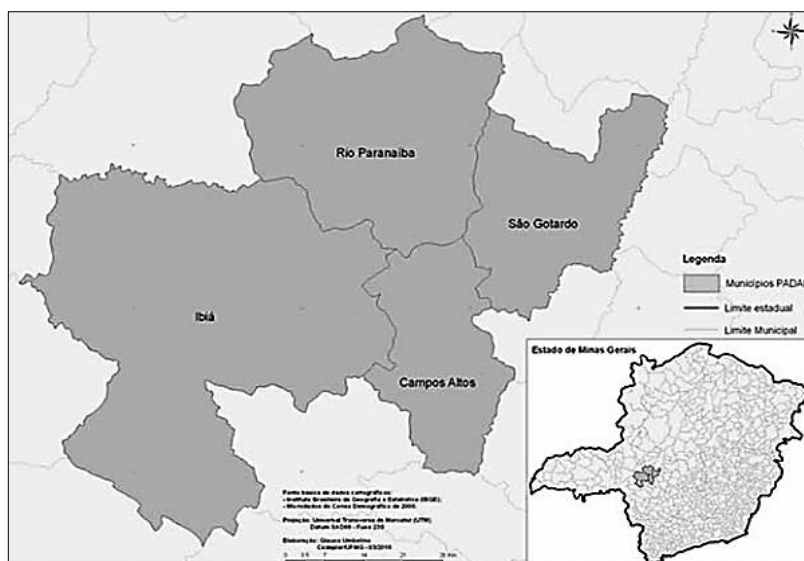
Conforme citado anteriormente, em meados da década de 1970 desenvolveu-se em Minas Gerais o Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba (PADAP), cujo objetivo era introduzir a atividade agroindustrial em bases empresariais, associando o setor público e o empresariado. O programa abrangeu no Estado uma área de 61.000 hectares, nas quais foram assentadas 90 famílias de colonos e reincorporadas 310 famílias de produtores locais. Ao Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) ficou a incumbência de providências expropriatórias com a transferência das áreas para o Estado, o qual coordenou o programa por intermédio da Secretaria de Agricultura / Ruralminas em parceria com a Cooperativa Agrícola de Cotia, trazendo para a área um bom número de agricultores, muitos deles de origem nipônica, com elevado índice tecnológico que viabilizaram alto nível de produtividade no Estado.

No⁷ mês de setembro do ano de 1973 o INCRA promoveu uma desapropriação de terras no município de Rio Paranaíba – MG com a finalidade de implantar o Programa de Assentamento, sendo que nesta ocasião foram reservadas parcelas desta área com vistas a dar suporte ao projeto que estava se implantando na região de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias para cultivo e produção no cerrado mineiro.

⁷ Até o presente momento não foram localizados estudos aprofundados que versam sobre a história de criação e implantação da UFV-CRP. Os relatos aqui expostos são frutos de reportagens jornalísticas realizadas à época, documentos oficiais e históricos da Universidade e de membros da comunidade local, bem como relatos de entrevistados que participaram de forma ativa e direta no processo. Utilizou-se também parte de acervo documental contido no Processo 005289/2006 – UFV, que não foi publicado e trata dos “Estudos Preliminares de Viabilidade Técnico-Acadêmica para implantação de um *campus* da UFV no município de Rio Paranaíba (Portaria 120/2006)” para corroborar e complementar as informações obtidas por meio de entrevistas.

A figura abaixo evidencia os municípios em que foram implantados o PADAP, dentre os quais encontra-se a cidade de Rio Paranaíba:

Figura 19: Municípios em que foi implantado o PADAP no Alto Paranaíba.



Fonte: Santos et al. (2014).

Dentre as áreas selecionadas no município de Rio Paranaíba, encontrava-se o lote 209 A, localizado próximo à Usina, composto por mais de 670 hectares e que foi cedido para que a Fundação Rural Mineira Colonização e Desenvolvimento Agrário (Ruralminas) pudesse utilizá-la como uma unidade demonstrativa de produção. No ano de 1991, o INCRA estabeleceu com a Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba um contrato de cessão gratuita para que esta pudesse implantar no local uma Escola Agrotécnica, um projeto muito almejado pelo ex-prefeito Jaime Silva e de fundamental importância para a região. O trecho abaixo é do contrato e traz as informações:

Figura 20: Contrato firmado entre o INCRA e o município de Rio Paranaíba.

CONTRATO DE CESSÃO GRATUITA do Lote nº 209-A, com a área de 670,5625 ha (seiscentos e setenta hectares, cinquenta e seis ares e vinte e cinco centiares), remanescente do PAD Alto Paranaíba, localizado no Município de Rio Paranaíba, Estado de Minas Gerais, que entre si fazem, como outorgante ou cedente, o INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA-INCRA e, como outorgado cessionário, o MUNICÍPIO DE RIO PARANAÍBA/MG.

Fonte: Arquivo do Sr. Nilton Alves de Oliveira (2018).

Assim sendo, mediante este contrato, viabilizou-se a construção da Escola Agrotécnica pela prefeitura, conforme é possível observar nas imagens abaixo:

Figura 21: Construção da Escola Agrotécnica em Rio Paranaíba.



Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

Contudo, ao findar da obra, a prefeitura se viu desprovida de aporte financeiro necessário e capaz para manter a mesma. Por este motivo, o projeto veio a permanecer sem destinação durante alguns anos. Neste ínterim, a área pertencente ao INCRA e localizada no município de Rio Paranaíba foi invadida por um grupo de famílias de trabalhadores sem terra em 1996. Desta forma, com vistas a regularizar a situação, o INCRA veio a criar o Projeto de Assentamento de Reforma Agrária denominado “Lago Azul” que garantia o assentamento das 18 famílias cadastradas e a cessão das áreas parceladas conforme projeto elaborado pelo órgão.

Para tal entendimento, realizou-se em Belo Horizonte uma reunião em março de 1998 em que foram determinadas várias providências, dentre as quais, a criação do projeto Lago Azul e também a concordância da prefeitura de Rio Paranaíba pela posse do imóvel ao INCRA, com exceção da Escola e dos 05 hectares existentes no entorno, os quais seriam objeto de discussão futura e acordo entre as partes. O termo abaixo documenta a pauta discutida:

Figura 22 Termo de Entendimento.

TERMO DE ENTENDIMENTO

Em reunião realizada entre o Superintendente regional do INCRA/MG, Dr. Melchior Augusto de Melo, o Prefeito Municipal de Rio Paranaíba, Dr. João Gutemberg de Castro, os representantes da Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais, Maria Antônia Costa Nogueira e Ezequias dos Reis, o Presidente do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Carmo do Paranaíba, Silvio de Oliveira Moraes, o Presidente da Associação de Pequenos Produtores Lago Azul, Cid Souza de Oliveira, o Deputado Estadual Adelmo Carneiro Leão - PT/MG, bem como as famílias de trabalhadores sem terra acampadas desde 16/09/96 na área pertencente ao INCRA no referido município, ficou encaminhado o seguinte:

- 1 - Para permitir a criação do Projeto de Assentamento de Reforma Agrária "Lago Azul", garantindo-se o assentamento das 18 famílias já cadastradas pelo INCRA/MG, fica reconhecido o parcelamento executado na área, conforme mapa apresentado ao INCRA/MG pelos próprios acampados.
- 2 - Para a implantação de um Projeto de Irrigação destinado a pequenos agricultores, a Prefeitura de Rio Paranaíba receberá da Verba de Subvenção Social da Assembléia Legislativa a importância de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), recurso este a ser destinado para esta finalidade pelo Deputado Estadual Adelmo Carneiro Leão - PT/MG, mediante Projeto apresentado pela Prefeitura.
- 3 - Por sua vez, a Prefeitura Municipal de Rio Paranaíba desiste do pleito de implantação de Projeto sob sua responsabilidade em área do INCRA, adotando e concordando com todas as providências cabíveis que garantam ao INCRA a posse do imóvel, à exceção da Escola e uma área de 05 hectares no entorno que será objeto de discussão futura.
- 4 - Consolidado este entendimento, incluindo a anuência da Câmara Municipal de Rio Paranaíba, fica o INCRA/MG responsabilizado a criar o Projeto de Assentamento "Lago Azul".

Belo Horizonte, 16 de março de 1998.

Fonte: Arquivo do Sr. Nilton Alves de Oliveira (2018).

Adiante, no mês de março do ano 2000, o INCRA teve entendimento de que a prefeitura havia se tornado inadimplente com contrato firmado em 1991 ao deixar a área totalmente abandonada e não iniciar o funcionamento da Escola Agrotécnica. Por este motivo, veio a solicitar o recolhimento do contrato e retomada do imóvel, conforme é possível observar na portaria abaixo:

Figura 23: Portaria do INCRA que solicita retomada da área à Prefeitura.

PORTARIA/INCRA/P/Nº 212 DE 23 DE MARÇO DE 2000

O PRESIDENTE SUBSTITUTO DO INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA-INCRA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 20 da Estrutura Regimental, aprovada pelo Decreto nº 966, 27 de outubro de 1993, combinado com o art. 24, alínea "i", do Regimento Interno, aprovado pela Portaria MAARA/Nº 812, de 16 de dezembro de 1993, e tendo em vista a delegação de competência prevista na Portaria INCRA/P/Nº 488, de 12 de novembro de 1999, publicada no DOU do dia 16 do mesmo mês e ano.

Considerando que o INCRA celebrou Contrato de Cessão Gratuita com o Município de Rio Paranaíba, Estado de Minas Gerais, objetivando a implantação de uma Escola Agrotécnica numa área de 670,5626 ha;

Considerando que o Cessionário é inadimplente, porquanto não cumpriu o previsto na cláusula Sexta do Contrato de Cessão Gratuita, deixando a área totalmente abandonada; e

Considerando a proposição apresentada pela Diretoria de Recursos Fundiários - DF, nos termos do Relatório INCRA/DF/Nº 11 /00, bem como a manifestação da Procuradoria Geral do INCRA, objeto do Despacho/PJ/Nº 1042/99, resolve:

I - DECLARAR a inadimplência contratual do Município de Rio Paranaíba, Estado de Minas Gerais, pelo não cumprimento das obrigações assumidas com o INCRA, conforme dispõe o Contrato de Cessão Gratuita, de 13 de setembro de 1991, rescindindo de pleno direito, o referido Contrato, na forma prevista na sua cláusula Sexta.

II - DETERMINAR que o Superintendente Regional do INCRA no Estado de Minas Gerais adote as providências pertinentes visando o recolhimento do Contrato e a retomada do imóvel.

Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018, grifo nosso).

Contudo, nessa época, dos hectares retomados pelo órgão, 44,5030 ha foram cedidos à prefeitura de Rio Paranaíba, pois na ocasião, o INCRA não possuía recursos financeiros para indenizar à mesma as benfeitorias ali construídas. O trecho do documento abaixo esclarece:

Figura 24: Área cedida à Prefeitura Municipal.

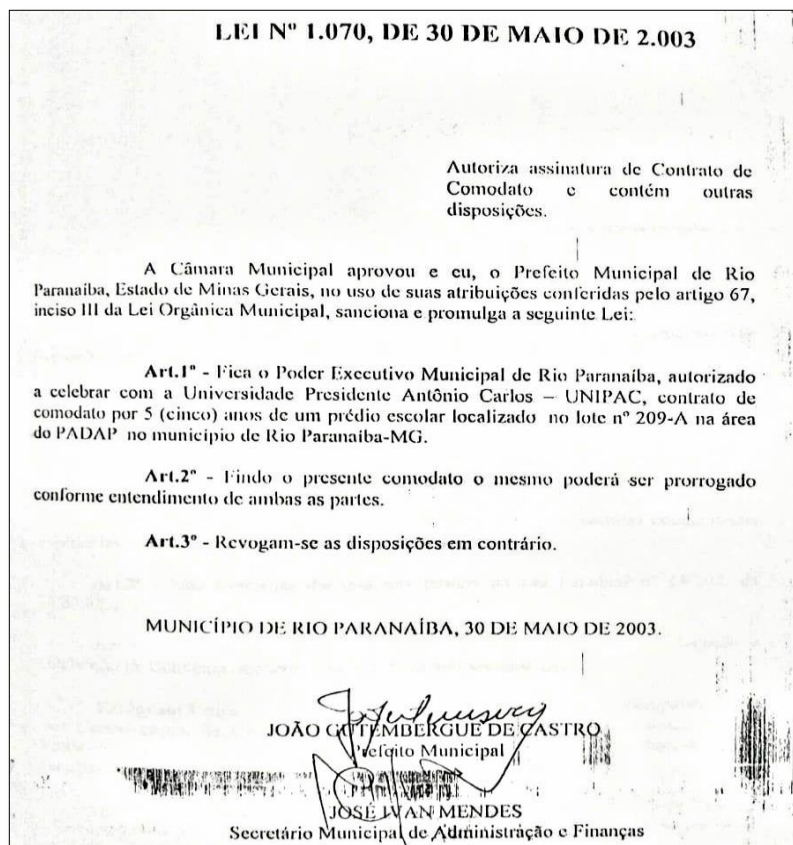
O contrato celebrado com aquela municipalidade tinha, por finalidade, a construção de uma escola agrícola no local. Consentâneo o projeto, a Prefeitura realizou vultosos investimentos no local, compreendendo a construção de prédio, com área de 3.251,13 m², pavimentação asfáltica da via de acesso e interna, eletrificação, etc. Ocorre que a Municipalidade não teve condições financeiras de dar continuidade ao seu projeto, sendo que o INCRA promoveu o distrato em razão do descumprimento de cláusula obrigacional. Parte da gleba 209-A foi destinada à constituição do Projeto de Assentamento, denominado PA Lago Azul, ficando reservada a área de 44,5030 para exame de futura destinação em comum acordo, **uma vez que a dominialidade do terreno é do INCRA enquanto as benfeitorias edificadas pertencem ao Município de Rio Paranaíba.**

Fonte: Arquivo do Sr. Nilton Alves de Oliveira (2018, grifo nosso).

Em seguida, no mês de março do ano de 2003 veio a realizar-se audiência pública na Comarca de Rio Paranaíba para deliberar sobre ações de reintegração de posse de áreas do assentamento e cessão definitiva da área de 44,5030 hectares à prefeitura. A conciliação previa que os 44,5030 ha seriam no entorno da escola, com marcos divisórios a serem implantados por técnicos do INCRA e do município, preferencialmente na área atrás da escola e defronte, abrangendo a casa de apoio construída e suas dependências. Além disso, a cessão estava condicionada à análise e aprovação de projeto de interesse do município, denominado “Mão na Terra” ou outro que pudesse promover o desenvolvimento das famílias ligadas ao meio rural da cidade. Em caso de não implantação do projeto mencionado no prazo máximo de dois anos, reverter-se-ia o imóvel novamente à autarquia pertencente.

Por conseguinte, tendo em vista a conciliação estabelecida, em maio de 2003 a Câmara Municipal de Rio Paranaíba aprovou mediante a Lei 1.070, autorização para celebração de contrato de Comodato da Prefeitura com a Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC por 05 anos, no prédio localizado na área do PADAP para dar destinação ao mesmo, conforme observa-se no documento abaixo:

Figura 25: Lei Municipal 1.070 de 30 de maio de 2003.



Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

No mês de julho de 2003, o prefeito João Gutemberg veio a requerer mediante ao Superintendente Regional do INCRA contrato de cessão da área dos 44,5030 há, já que agora previa-se o funcionamento da UNIPAC, reiterando que o prazo do contrato seria de 05 anos prorrogáveis por igual prazo. O INCRA respondeu em 14 de julho de 2003 solicitando Ata da Assembleia Geral da Associação de Assentados demonstrando que a maioria dos membros concordava com a implantação da escola e com o local escolhido e também a Planta com especificação técnica e planilha de quantitativo de custos da escola. A Universidade iniciou seu funcionamento em Janeiro de 2004 oferecendo o curso de Normal Superior e encerrou suas atividades em Dezembro de 2006.

No mês de setembro de 2003 o prefeito João Gutemberg buscou também tratativa junto ao INCRA para implantação também do CEFET (Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais) na Escola Agrícola. Esta negociação não foi deferida enquanto do seu mandato, que encerrava-se ao findar deste ano.

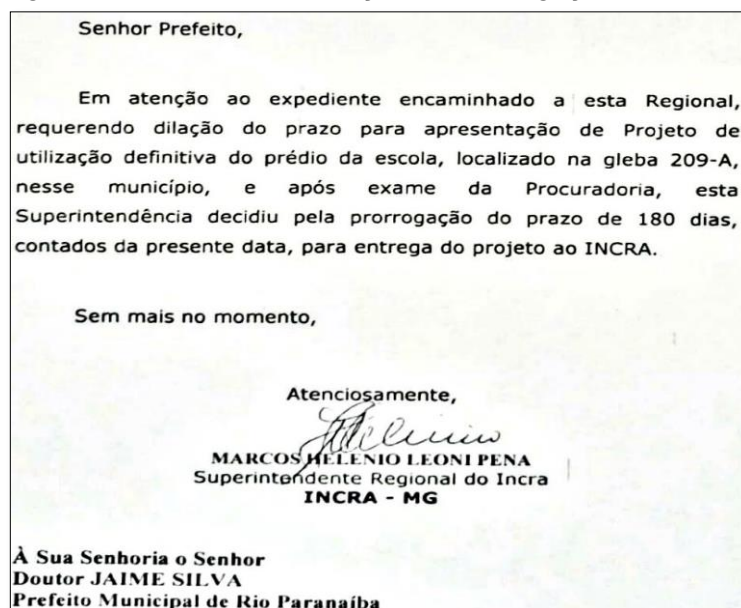
Em 2004, quando ocorreram novas eleições, assumiu novo prefeito, o Sr. Jaime Silva. No início do ano de 2005 o então prefeito acionou ao Sr. Nilton de Oliveira

(Superintendente e Chefe da Divisão Técnica do INCRA) no intuito de buscar conciliação e resolução para a situação das terras do assentamento e as benfeitorias da prefeitura que haviam sido edificadas ali, uma vez que o prazo determinado pelo acordo feito em março de 2003 para apresentação de projeto estava por esgotar-se.

Na ocasião, o Sr. Nilton sugeriu ao prefeito que eles conferissem uma destinação para a área, haja vista que vinha sendo fonte permanente de problemas, embates, ocupações por posseiros ilegítimos e que desde 2003 não havia sido ainda feita nenhuma destinação definitiva para as benfeitorias ali erigidas, conforme havia sido avençado em audiência pública.

Em 14 de fevereiro de 2005 o prefeito veio então a redigir um ofício solicitando ao INCRA dilação do prazo para 180 dias para que a prefeitura apresentasse um projeto de destinação, haja vista que o prazo segundo acordo em conciliação firmado dia 27 de março de 2003 seria de dois anos a contar daquela data. Assim, o Sr. Nilton de Oliveira submeteu à Procuradoria Geral sob o Desp. Nº88/2005 as informações e reiterou a solicitação para solução definitiva do imóvel. A solicitação foi acatada pelo Procurador Federal José Sérgio Pinto em 11 de maio de 2005 e na oportunidade ele ressaltou que seria importante, após o projeto ser anunciado pela municipalidade, definir qual instrumento de transferência seria utilizado (cessão ou doação com encargo). O Superintendente Regional do INCRA, Marcos Helenio Leoni Pena também manifestou parecer favorável em 31 de maio de 2005 por meio do ofício Nº 684/05, conforme observa-se no trecho do documento abaixo:

Figura 26: Aceite da solicitação de prorrogação para prazo.



Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

Na reunião realizada com o Sr. Nilton de Oliveira o prefeito indagou se havia por parte dele alguma sugestão para destinação da área, sendo que o mesmo veio a responder-lhe que em sua opinião, ela deveria ser doada à UFV para que ali fosse criado um centro de pesquisa. Imediatamente o prefeito apontou que esta proposta estava alinhada ao seu pensamento e que este era um anseio seu também⁸. O trecho do depoente abaixo assinala e confirma a intenção já de longa data do prefeito em destinar a área a uma instituição de ensino superior:

Olha, na época eu trabalhava na prefeitura, era concursada e eu sempre notei que o Jaime Silva prefeito **tinha um desejo** de implantar esse *campus* aqui, ele fez **inúmeros ofícios** e a gente até brincava porque ele remetia sempre à UFV como o *campus* da usina, então **ele sempre brincava: faz um ofício para implantar o *campus* da usina** (E5, grifo nosso).

Assim iniciaram-se os contornos para a busca e implantação do *campus* de uma universidade para a cidade de Rio Paranaíba. Após finalizada a conversa com o prefeito, o Sr. Nilton, que já possuía estreitas relações com a UFV por ser egresso da instituição, ter atuado como presidente do DCE (Diretório Central dos Estudantes) e ter sido membro do CONSU (Conselho Universitário) quando ali estudou, comprometeu-se em buscar uma agenda com o Reitor da Universidade para tratar da possibilidade da implantação do centro de pesquisa.

Desta feita, no dia 21 de março de 2005, reuniram-se o Sr. Jaime Silva, O Sr. Nilton de Oliveira, o Reitor Carlos Sedyama e o Pró-Reitor Geraldo Antônio de Andrade Araújo em Viçosa para tratar da proposta de destinação da área. Nesta ocasião, o Reitor acenou interesse em implantar o centro e questionou aos Srs. Nilton e Jaime se havia alguém a quem eles sugeriam que pudesse estar enviando para que fosse realizada uma avaliação do local. Prontamente o Sr. Nilton sugeriu que fosse enviado o professor José Ambrósio Ferreira Neto, pois eles já se conheciam em virtude de projetos realizados em conjunto com o INCRA. E assim se deu, o Reitor designou que o professor estivesse indo à Rio Paranaíba colher informações como havia sugerido o prefeito e o Sr. Nilton e também mediante entendimento do CCA (Centro de Ciências Agrárias) da UFV.

À respeito deste evento o Entrevistado E15 esclarece que:

Jaime Silva conhecia meu interesse naquela região, uma vez que, eu, como um dos membros da equipe do Programa de Pesquisa de Soja da UFV, **conduzia inúmeras pesquisas com soja em São Gotardo, Rio Paranaíba, Ibiá e Campos Altos**, em convênio com a Cooperativa Agrícola de Cotia, que

⁸ Conforme depoimentos, o Prefeito Jaime Silva já havia acessado ao Professor Carlos Sedyama quando este exercia o cargo de Vice-Reitor em 1999 para tratativas em relação à UFV.

se estabelecera na região, no âmbito do Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba – PADAP. Adicionalmente, outros colegas da UFV realizavam pesquisas com café, pastagens, florestas cultivadas etc., **colocando a UFV em elevado conceito naquela região**. Como havia a presença de assentados circunvizinhos à área, o **Professor José Ambrósio Ferreira Neto**, que realiza pesquisas nas áreas de “Políticas públicas de desenvolvimento rural” e “Movimentos sociais no campo” e **mantinha relações com assentados e o INCRA**, foi escolhido pelo diretor do CCA, para realizar estudos acerca das questões sociais envolvidas, por isso sua intervenção no processo (E15, grifo nosso).

A vinda do professor José Ambrósio trouxe apontamentos interessantes. Ele avaliou o local, as obras, a região e entendeu que poderia haver a possibilidade até mesmo da implantação de alguns cursos da universidade. De posse dessas informações, os Srs. Nilton e Jaime buscaram agendar nova reunião com o Reitor Carlos Sedyama, que ocorreu no início do mês de maio de 2005. Nesta oportunidade o Reitor reiterou que pelo fato de o imóvel ter sido subdividido em lotes rurais para o assentamento das famílias e haver necessidade de tramitação nos colegiados da UFV, seria necessário ainda enviar outra equipe para colher maiores informações e fazer nova avaliação, por isso veio a designar ao Professor Liovando para fazer estudos adicionais. Além disso, sugeriu a eles que seria interessante terem um apoiador interno da universidade que pudesse partilhar do projeto de implantar os cursos em Rio Paranaíba e aceitasse auxiliar com o mesmo, alocando-se para a cidade caso se fizesse necessário. Nesta ocasião, o Sr. Nilton também veio a mencionar o nome do Professor Liovando Marciano da Costa, pois também já o conhecia. Desta forma, nova equipe foi designada para a vistoria, que ocorreu em julho de 2005. Foi realizada também uma reunião com o Professor Liovando para avaliar a possibilidade de seu apoio ao projeto, onde na oportunidade, ele prontamente se dispôs, justificando ser egresso da região, nascido próximo ao distrito de Quintinos e crescido no município de Carmo do Paranaíba. O depoimento abaixo confirma o exposto:

[...] o Reitor falou com o Nilton e com o Jaime: você tem que **arranjar um padrinho**, usou essa expressão, “**padrinho forte**”. **E eu falei sim na hora**, falei: só depende do **alvará de soltura da família**, da minha esposa e dos meus dois filhos. Aí foi [...] (E11, grifo nosso).

Em agosto de 2005 o Professor Liovando foi designado pelo Reitor como Coordenador Geral da Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo Mineiro (CEPET) localizado em Capinópolis, a aproximadamente 900 km de Viçosa, e na oportunidade atuava também como interlocutor com os pesquisadores da UFV e acompanhava a pedido do Reitor Carlos Sedyama, o desenvolvimento das relações relativas à Rio Paranaíba.

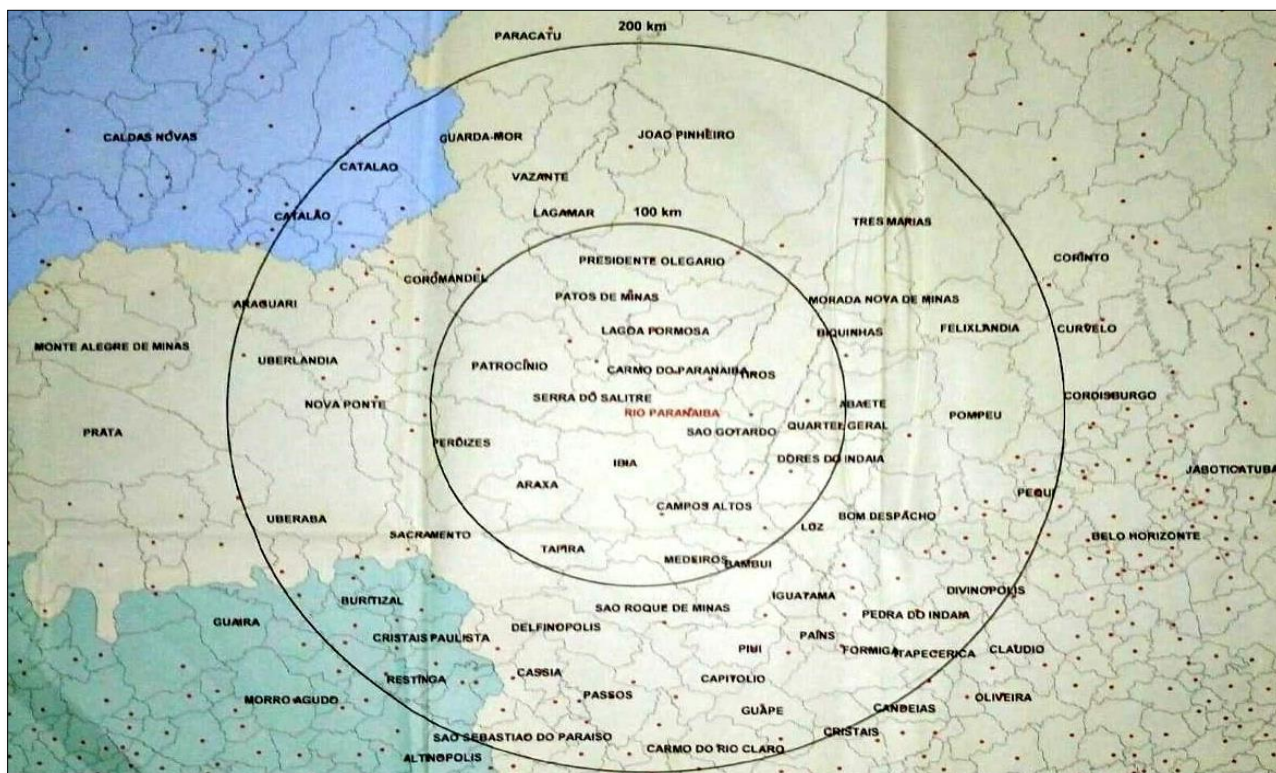
Assim, no andamento das negociações, para uma segunda avaliação, o Reitor veio a designar nova equipe composta pelo Professor João Carlos Pereira da Silva (Presidente da Comissão) e que ocupava a posição de Assessor da Pró-Reitoria de Ensino e representante da UFV junto ao MEC para levantamento de dados para a confecção do Projeto do REUNI; o Professor Liovando que do Departamento de Solos, que detinha maiores conhecimentos do andamento das atividades relativas ao convênio Rio Paranaíba/UFV e já havia sinalizado apoio à ideia; a professora Suely de Fátima Ramos Silveira do Departamento de Administração; o professor Flávio Alencar D'Araújo Couto do Departamento de Fitotecnia; o professor Ronaldo Perez do Departamento de Tecnologia de Alimentos e o procurador Edgar Pereira de Oliveira para que fosse realizada outra coleta de informações e análise. Nesta oportunidade, em agosto de 2005, após uma análise regional, chegou-se à conclusão que segue, conforme um dos depoentes expôs à pesquisa:

Eu falei: eu sei o que eu vou fazer. Porque aquela região era uma **região perdida no mundo**, nós fizemos no nosso processo, um tipo de um compasso, pegando Rio Paranaíba como centro, e rodamos o compasso em volta, 100 km depois mais 200 km e o que aconteceu? Rio Paranaíba estava distante de Uberlândia 300 e tantos km, mas em linha reta, porque o círculo não vê topografia, então chegava perto de Uberlândia, chegava perto de Belo Horizonte, chegava perto de Araxá, mas **estava um vazio de 200 km em linha reta, sem nada, federal, sem coisa nenhuma** e isso foi uma das **justificativas nossas**, eu peguei e falei: olha, aqui é uma **região vazia**, porque eu conhecia, foi lá que eu nasci, entendeu? (E11, grifo nosso).

No primeiro trecho do depoimento o uso de *expressões metafóricas* como “**padrinho forte**” e “**alvará de soltura**” demonstram a forma como o entrevistado percebe a situação que se estabelecia naquele momento e decide representá-la. O fato de ser um padrinho forte realça a relevância e protagonismo de sua atuação no caso, de semelhante forma, a concordância de sua família em seu deslocamento foi de grande importância para a concretização do projeto, conforme será apontado adiante.

No segundo depoimento, percebe-se que a forma como a região foi *descrita e avaliada* no discurso vinha no sentido de fortalecer a ideia da necessidade de implantação da universidade. A caracterização “**perdida no mundo**”, “**vazio de 200 km**”, “**sem nada federal**”, “**sem coisa nenhuma**” e “**região vazia**” atuou como um forte apelo para que o *campus* fosse criado. Além da narrativa, elaborou-se ainda um mapa que ilustrava a pesquisa realizada na região. A figura abaixo faz parte da análise e testifica o depoimento acima:

Figura 27: Análise da região e de universidades no entorno.



Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

O convite ao Professor Liovando para integrar parte dos pesquisadores que vinham a Rio Paranaíba avaliar a situação e possibilidade da vinda da universidade foi bastante oportuno. Tendo ele nascido nesta região, era natural que carregasse consigo um desejo de poder contribuir com o local, deixando algum legado e transformação em relação ao período que aqui residiu. Esse fato atuava subjetivamente como um reforço, um potencial construtivo para a realidade vislumbrada. O depoimento abaixo nos esclarece:

Eu acho que no momento que o Reitor achou que eu devesse ir para lá e que eu topei, eu acho que foi o primeiro passo importante, porque eu saí de lá aos 13 anos, mas eu vivi a parte inicial da minha vida, **eu conheci aquilo ali em outras situações e isso me deu uma ideia de fazer uma transição entre uma sociedade daqui com a sociedade de lá, entendeu?** (E11, grifo nosso).

Adiante, finalizados os estudos, levou-se a proposta à Viçosa e na ocasião não houve consenso por parte de todo o Conselho, que em partes entendia ser inviável a instalação do projeto na cidade. Quanto a este momento, em depoimento ao Sr. Nilton, o prefeito Jaime assinalou:

[...] o negócio lá **desandou muito**, e eu reuni com a **turma lá e é só crítica**, que a UFV não tinha condições de pegar um negócio **tão longe** como aquele, que **não tinha infraestrutura**, que **aquilo lá era muito pequeno** para poder implantar uma escola e tudo (E1, grifo nosso).

O entrevistado E11 pontua na mesma direção do depoimento acima:

[...] o próprio prefeito Jaime Silva, que veio à Viçosa, houve momento que nosso **Conselho Universitário** até foi **mal educado com ele**, ele calou a boca para conseguir, chegou o momento de perguntar: o senhor não acha que o está **muito pretensioso** levar um *campus* da UFV para aquela **cidadezinha** sua lá **tão pequena** daquele jeito? (E11, grifo nosso).

A entrevistada E5 também pondera sobre as dificuldades encontradas pelo prefeito no projeto de instalação do *campus*:

O Rio Paranaíba estrategicamente falando, apesar de ter as áreas muito boas para agronomia que é o carro chefe da UFV, área de agrárias, ele **não era muito atrativo** porque tinha uma população muito pequena, seria a **menor cidade do Brasil a abrigar um *campus* universitário**, então chegou a ser parte de questionamento de várias pessoas: mas por que implantar *campus* em Rio Paranaíba? Então era uma coisa bem **fora de lógica** implantar aqui e não em Carmo do Paranaíba, em Patos de Minas, principalmente em Patos (E5, grifo nosso).

Por meio dos depoimentos acima, observando os termos utilizados, algumas vezes no *diminutivo*, outras vezes expressando *intensidade* ou mesmo *avaliações*, observa-se que as forças discursivas iam no sentido de apoiar ao grupo que discordava da implantação do projeto. As justificativas para a não instalação pautavam-se, sobretudo, no tamanho da cidade, na infraestrutura oferecida e na distância ao *campus* Viçosa, sendo utilizados termos como: “**cidadezinha**”, “**menor cidade do Brasil a abrigar um *campus***”, “**tão longe**” e “**aquilo lá era muito pequeno**”. Outro apontamento a ser mencionado é a clara *formação de grupos relacionados ao projeto*, os embates e contradições discursivas evidenciam que surgia um grupo de pessoas que claramente buscavam fortalecer e outro que discursivamente buscava desfavorecer ao mesmo.

Este fato assemelha-se à implantação da ESAV (Escola Superior de Agricultura e Veterinária) em Viçosa. Na época, conforme aponta Baêta (2016, p.164) em sua tese, diversos questionamentos também foram levantados, apresentando correspondência com os de Rio Paranaíba:

Rolfs era um cara arrojado, aventureiro, saiu de lá e foi parar num país tropical para montar um curso agrícola numa cidade pequena que não tinha mão de obra, teve que treinar a mão de obra. Imagina você hoje ser chamado pra ir lá pra África **abrir uma escola lá no meio do nada, começar tudo do zero, foi mais ou menos isso!**

À semelhança de Rolfs, Jaime Silva juntamente aos seus apoiadores, encampavam um projeto desafiador de universidade em uma cidade pequena, como em Viçosa, “**no meio do nada**”, “**perdida no mundo**”, com potencialidades, mas também com muitas dificuldades neste sentido.

Seguindo-se a história, diante dos fatos e da complexidade da situação que se instaurava, em nova conversa com o prefeito, o Sr. Nilton apontou que como já haviam acessado as instâncias internas da universidade para fazer a proposta e nenhum consenso ou definição concreta para o projeto haviam sido encontrados, poderiam ainda apelar para um apoio por vias políticas, mediante governo federal.

Desta forma, buscou-se uma reunião com o Vice-Presidente da República da época, o Sr. José Alencar, por intermédio do senador Aelton Freitas, cujos assessores eram conhecidos do Sr. Nilton de Oliveira. A reunião foi realizada no dia 16 de fevereiro de 2006 às 10:30 h e participaram o Prefeito Jaime Silva, o Reitor da UFV Professor Carlos Sedyama, o Vice-Presidente da República José Alencar (que na ocasião assumia a presidência interinamente em virtude de viagem do Presidente Lula à África) e o Senador Aelton Freitas.

A reportagem abaixo relata o momento da audiência entre as lideranças:

Figura 28: Reunião em Brasília com José Alencar e lideranças políticas.

Rio Paranaíba.

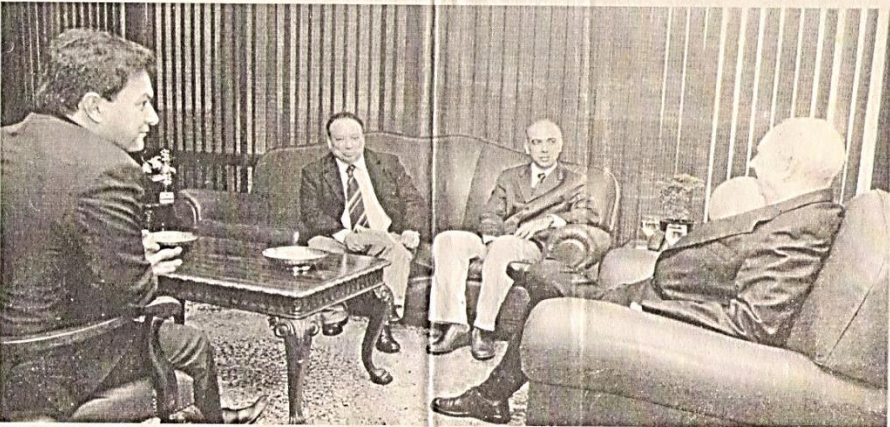
in foco

Prefeito Jaime Silva em audiência com o Vice-Presidente da República.

Com suas atenções sempre focadas no sentido de estar concretizando o maior sonho da região, que é o de ter sua primeira Universidade Federal, o Prefeito Jaime Silva manteve recente contato com o Vice-Presidente da República, onde os dois se encontraram em Brasília. Na oportunidade também participou desta reunião o Doutor Carlos Sedyama, Reitor da Universidade Federal de Viçosa. "O Vice-Presidente está sendo um de nossos principais articuladores junto ao Governo Federal no sentido de estar concretizando este sonho. Posso dizer que em termos de governo esta tudo muito bem encaminhado, inclusive com recursos já garantidos no orçamento da união para que a Universidade Federal de Viçosa faça a implantação de seu campus em Rio Paranaíba. O que falta agora é apenas o Conselho Universitário bater o martelo, aprovando este projeto", explicou Jaime Silva.

A saga do Prefeito Jaime Silva esta sendo enaltecida pelos demais Prefeitos da região, reconhecendo os esforços do colega de Rio Paranaíba. "O Sonho do Jaime Silva é o sonho de todos nós. Sua dedicação e perseverança são algo digno de aplausos, pois ele tem dedicado boa parte de seu tempo em prol deste projeto. O mais bonito é que ele não está pensando apenas em Rio Paranaíba, que será muito beneficiado com a concretização deste sonho, mas vale dizer que toda a nossa região será contemplada com este projeto", disse o Prefeito de Carmo do Paranaíba, João Braz de Queiroz.

Por sua vez, Jaime Silva prefere não se aprofundar muito neste assunto, pois não quer que a população Rioparanaibana se decepcione se algo der



PREFEITO JAIME SILVA, REITOR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA, PROFESSOR DOUTOR CARLOS SEDYAMA E VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA DOUTOR JOSÉ DE ALENCAR, NUMA VISITA DO PREFEITO E DO REITOR AO GABINETE PRESIDENCIAL PARA TRATAR DE ASSUNTOS REFERENTES À VINDA DA UFV PARA RIO PARANAÍBA.

errado. "Estou dando do tudo de mim para que esta Universidade seja implantada em Rio Paranaíba. Posso dizer que está bem encaminhado, principalmente junto ao Governo Federal que já garantiu recursos no orçamento da União para a viabilização deste projeto. Mas só ficarei tranquilo quando a U.F.V. bater o martelo confirmando sua vinda para Rio Paranaíba. Até lá, vamos continuar trabalhando e muito para transformar este sonho em realidade", explicou o Prefeito.

Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

Na mesma, o prefeito assinala o apoio sentido por parte do governo federal, na pessoa do Vice-Presidente José Alencar e reitera a necessidade ainda de aprovação no órgão superior de administração da Universidade que é o CONSU. De forma ainda tímida, à reportagem ele não manifestou nenhuma certeza, mas reafirmou o compromisso de muito empenho e trabalho para que a UFV aprovasse o projeto. O

discurso da reportagem nomina o projeto como um sonho, que embora fosse *à priori* do prefeito Jaime Silva, agora também estava sendo apropriado por outras lideranças políticas da região. Este fato fica evidente no discurso do prefeito de Carmo do Paranaíba ao apontar: **“O mais bonito é que ele não está pensando apenas em Rio Paranaíba”**. Mediante a fala observa-se a adesão conquistada e justificada por meio do discurso de todo esforço ser em prol do bem regional. Além disso, percebe-se o quanto a articulação comunicacional buscava dar ao projeto escopo e coesão. De forma indireta, ao mencionar todo apoio federal, encaminhamento de recursos e empenho do Vice-Presidente da República, ator social que representava autoridade máxima, objetivava-se *naturalizar* a concretização da instalação, responsabilizando e “constrangendo” a universidade pela decisão e julgamento final ao utilizar-se, por exemplo, de *metáforas* de cumprimento de sentença como **“bater o martelo”**. A menção à possível **“decepção da população Rioparanaibana”** caso o projeto não desse certo, discursivamente também atuava no mesmo sentido.

A reportagem abaixo menciona outras articulações discursivas relacionadas à reunião com as lideranças:

Figura 29: Reunião entre Aelton Freitas, Jaime Silva e José Alencar.



Fonte: Arquivo Histórico UFV-CRP (2018).

O prefeito pontua sobre a relevância do projeto para o município e região, haja vista que o Alto Paranaíba só contava com instituições de ensino superior particulares e isso era um dificultador para o estudo e formação da população que não dispunha de recursos financeiros para tal. Além disso, destacou que a possibilidade de cursos alinhados à vocação econômica regional traria grandes benefícios ao desenvolvimento local. Interessante observar a *valoração* atribuída a *termos que intensificam* a validação do projeto, a exemplo: “**grande** estrutura existente em Rio Paranaíba”, “discutiram **exaustivamente** sobre este projeto”, “fazendo com que **milhares de pessoas** deixem de estudar pela falta de condições”, “**mérito** do projeto” e “**entusiasmo** demonstrado nesta reunião entre todos os participantes”. A argumentação utilizada indica *juízos de valor* imputados ao texto que conferem maior reconhecimento ao projeto. Ademais, a articulação discursiva e *representação de vários atores sociais* como o “**Prefeito** Jaime Silva”, o “**Vice-Presidente** José Alencar” que na ocasião estava exercendo cargo de **Presidente**, “**Senador** Aelton Freitas” e “**Secretário** de Ensino Superior do **Ministério da Educação** Professor Nelson Maculan” refletem a exposição de *posições de poder* que buscavam mediante a formação de discursos *legitimar* uma realidade social e alcançar um anseio pessoal do prefeito, agora *naturalizado* como de todos da região, de criar um *campus* da UFV na cidade.⁹

Posteriormente, em depoimento ao Sr. Nilton, o prefeito Jaime Silva veio a relatar de forma mais detalhada os acontecimentos da reunião. Ele apresentou a proposta, sua relevância e considerou ter sido agraciado pelo Vice-Presidente, que na ocasião pontuou:

[...] **Prefeito** é o seguinte, **Vice-Presidente** não manda, ele pede, e eu vou pedir com empenho para vocês lá. Você pode ter **certeza** que a **UFV está em Rio Paranaíba**, é um compromisso meu com você e o Sediya. Vou falar com o **Presidente** Lula que chega segunda-feira (E1, grifo nosso).

Pelos relatos expostos, evidencia-se a formação de um *grupo de atores sociais* que por meio de recursos autoritários ou políticos como pontua Giddens (2003), buscavam influenciar o curso da interação com os outros, utilizando-se do *poder* (via recursos) para intervir na decisão do *grupo de atores* pertencentes à universidade. A forma como são evocados os *atores* no discurso (*representando seus papéis sociais*), reafirma essa *hegemonia*.

⁹ A reportagem indica no primeiro trecho que as negociações apontavam para a Universidade Federal de Lavras, porém posteriormente corrige utilizando o termo UFV. Em edições posteriores do Informativo também foi redigida a errata neste sentido.

Ainda sobre a reunião, o depoente E15 expõe os fatores que considera terem sido relevantes para que o Vice-Presidente decidisse apoiar o projeto e manifestar empenho para criação do *campus*:

Ele realmente ficou **bastante sensibilizado**. Quando ele mencionava a UFV **ele falava muito mais da universidade do que nós**, então isso foi um **ponto muito positivo** e, além disso, **ele recentemente tinha recebido título de Doutor Honoris Causa pela UFV**, então isso também foi **outro ponto positivo**. Foi uma reunião **muito agradável**, nós pudemos expor a importância da criação do *campus* e por outro lado **ele conhecia muito a nossa universidade** né e por conhecê-la, ele **tinha mais segurança** de que seria um **empreendimento bem-sucedido**. Ele era uma **pessoa muito sensível com o progresso** né, ele era um **grande empreendedor, empresário** e quando ele percebeu que nós queríamos uma entidade que **promovesse o desenvolvimento regional** ele **ficou muito entusiasmado** (E15, grifo nosso).

Interessante notar que pelo relato acima, o Vice-Presidente possivelmente já possuía laços e considerável relacionamento com a instituição. O depoente expõe que ele veio a receber um título honorífico por parte da mesma em reconhecimento do destaque e importância de seu trabalho na sociedade brasileira, além disso, afirma que na reunião, ao falar da universidade, ele não poupava palavras, demonstrando conhecimento extenso e prestígio pela mesma. Outro fator atribuído como facilitador foram as características pessoais do Vice-Presidente: sensível ao progresso e desenvolvimento, empreendedor e bastante conhecedor da universidade. Ao *avaliar* sua personalidade como empreendedora o depoente justifica e estabelece uma *metáfora* relacionando-a ao comportamento adotado por ele em relação ao projeto. O empreendedor normalmente caracteriza-se por ser inovador e por saber identificar e criar oportunidades, de forma semelhante, a criação do *campus* passava notadamente, para além de outros aspectos, também por estes dois. Em diversos momentos o entrevistado utiliza *advérbios de intensidade* para realçar as características, reações e sentimentos de José Alencar face ao que estava sendo discutido, evidenciando seu envolvimento e consequente deliberação.

Neste contexto, é importante também considerar o que ocorria em termos de conjuntura nacional. O governo federal havia lançado no ano de 2003 o Programa “Expansão”, que visava incluir cerca de 30% de jovens entre 18 a 24 anos na universidade, criar 10 novas universidades federais e 49 novos *campi* universitários nas regiões do interior do Brasil até 2008 com o intuito de ampliar o acesso à universidade, promover a inclusão social e reduzir as desigualdades regionais (MEC, 2006). Adiante, em 2007, o governo federal veio a dar sequência ao programa de expansão por intermédio do REUNI (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais). O entrevistado E12 menciona sobre a oportunidade proporcionada por estas políticas públicas e sobre o *campus* estudado considera:

Eles foram muito **oportunistas** no processo, porque quando lançaram o Plano de Expansão eles foram à Brasília e com o **aval** de que tinham já aquela área lá da Escola Agrícola, aquele prédio de três mil metros quadrados, mais uma casa lá do diretor, mais quarenta e quatro hectares, então **foram com um trunfo** que já tinham alguma coisa para serem candidatos agraciados para implantação de um *campus* (E12, grifo nosso).

O entrevistado E15 também reitera que foi fundamental a existência da política pública expansionista:

O **mais importante** é que nós conseguimos associar a criação desse *campus* a um **programa de expansão do MEC** (E15, grifo nosso).

Para o entrevistado E10 tratou-se de um momento político oportuno que soube ser bem explorado pela comunidade:

Mas a comunidade, a universidade, as lideranças, souberam aproveitar o momento, o momento político que era o **cavalo arreado que passava**. **Havia uma vontade política para fazer isso** (E10, grifo nosso).

Neste sentido é pertinente retomarmos a ideia de Wilson e Jarzabkowski (2004) sobre a associação dos fenômenos que acontecem em nível micro que possuem estreita relação com eventos promovidos em nível macro. Para os autores as instituições sociais, econômicas e políticas pertencentes ao nível macro interagem por meio de discursos, atos, gestos e pensamentos através dos atores sociais em nível micro, estabelecendo uma dinâmica relacional e recursiva. Portanto, evitando a armadilha do micro isolacionismo, como entendem Seidl e Whittington (2014) é interessante levar em conta contextos mais amplos para melhor compreender fenômenos que ocorrem em nível meso e micro.

No caso estudado é nítido que os atores apropriaram-se do programa de expansão lançado em nível federal (macro) para de forma discursiva, oportunizar a criação do *campus* de uma universidade em nível local, utilizando-se não só de recursos comunicacionais, mas também materiais, como retrata o depoente E12 ao referir-se ao prédio e à área disponibilizados pela prefeitura na negociação. A *metáfora* utilizada pelo depoente E10 do “**cavalo arreado**” faz alusão ao programa de expansão e à disposição do governo em criar *campi* de universidades em todo país, sendo que às lideranças de Rio Paranaíba apontava-se a necessidade de preparo para saber aproveitar a oportunidade que ocorria na época. *Declarações avaliativas* como “**oportunistas**” e “**o mais importante**” também realçam a percepção dos entrevistados sobre atuação e apropriação por parte dos atores sociais dos recursos disponíveis.

Na sequência de tratativas, na primeira segunda-feira após a reunião em Brasília, o Vice-Presidente fez contato no gabinete do prefeito em Rio Paranaíba e acenou parecer favorável do governo federal para implantação do *campus*.

Neste intervalo já se discutia em Viçosa a possibilidade de implantação de cursos de bacharelado em Florestal e também sobre a criação do *campus* em Rio Paranaíba. No trecho da ata abaixo, de reunião realizada em 03 de março de 2006, relata-se o apoio já manifesto da prefeitura, de lideranças políticas locais e do governo federal para o projeto em Rio Paranaíba, ressaltando, contudo, a necessidade da apresentação de estudos fundamentados e suficientemente circunstanciados sobre a viabilidade da implementação, e posterior apreciação em instância pertinente:

Figura 30: Trecho da Ata 312/2006 do Conselho Universitário.

No caso

do município de Rio Paranaíba, além da demanda expressa pela prefeitura e por lideranças políticas locais, houve a manifestação do governo federal, por intermédio da Secretaria de Ensino Superior do MEC, para que a UFV estudasse a possibilidade de criar um campus nessa localidade. Após amplas discussões, estabeleceu-se o consenso de que cabe à Administração a elaboração do plano de expansão da Instituição e as iniciativas cabíveis. Propostas fundamentadas em estudos suficientemente circunstanciados sobre sua viabilidade deverão ser apreciadas pelas instâncias pertinentes da Instituição.

Fonte: SOC UFV (2018).

Em conformidade à possibilidade acima mencionada, em 20 de março de 2006 a UFV veio a designar através da Portaria N° 0120/2006, nova comissão para, no prazo de 20 dias, proceder aos estudos de viabilidade técnico-acadêmica e emitir o relatório circunstanciado acerca do atual estado e das potencialidades da área e edificações para oferta de cursos superiores pela UFV na região.

No dia 06 de abril de 2006, publicou-se no Diário Oficial da União que o Programa de Expansão das Universidades Brasileiras já distribuía quantitativo de vagas para vinte universidades em todo o Brasil, dentre as quais estava o *campus* da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba. O documento abaixo apresenta 18 vagas liberadas para docentes, porém, conforme documentação da UFV, foram destinadas também 10 vagas para técnicos administrativos nesta mesma época. A figura abaixo elucida a distribuição:

Figura 31: Determinação de quantitativo inicial de pessoal ao *campus* da UFV- CRP.

PORTARIA Nº- 853, DE 6 DE ABRIL DE 2006	
ANEXO I	
Código Instituição de ensino Quantitativo de Vagas	
26231	Universidade Federal de Alagoas 3
26271	Fundação Universidade de Brasília 10
Total 13	
ANEXO II	
Código Instituição de ensino Destinação do provimento Quantitativo de Vagas	
26274	Fundação Universidade Federal de Uberlândia <i>Campus</i> do Pontal, em Ituiutaba 32
26240	Universidade Federal da Paraíba <i>Campus</i> do Litoral Norte 25
26282	Universidade Federal de Viçosa <i>Campus</i> do Rio Paranaíba 18
26278	Fundação Universidade Federal de Pelotas Novas Engenharias 10
26247	Universidade Federal de Santa Maria Novas Engenharias 10
26252	Universidade Federal de Campina Grande <i>Campus</i> a ser criado 13
26254	Universidade Federal do Triângulo Mineiro Consolidação do processo de criação da universidade 8
26235	Universidade Federal de Goiás Curso de Direito, <i>campus</i> do Município de Goiás 10
26245	Universidade Federal do Rio de Janeiro <i>Campus</i> de Macaé 4
26277	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto Curso novo de Medicina 15
26251	Fundação Universidade Federal do Tocantins Curso novo de Medicina 15
26233	Universidade Federal do Ceará <i>Campus</i> de Quixadá 28 <i>Campus</i> de Sobral 10
26249	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro <i>Campus</i> de Três Rios 1 <i>Campus</i> de Quatis 3
26270	Universidade Federal do Amazonas Curso de Medicina 2 Curso de Ciência da Computação 2 Curso de Espanhol 2
26217	CEFET- Nilópolis - RJ <i>Campus</i> de São Gonçalo 13
26280	Fundação Universidade Federal de São Carlos <i>Campus</i> de Sorocaba 4
26239	Universidade Federal do Pará <i>Campus</i> do Marabá 4
26236	Universidade Federal Fluminense Curso de Odontologia em Nova Friburgo 8
Total 237	

Fonte: Ministério da Educação (2006, grifo nosso).

Neste aspecto, observa-se que a agência de lideranças políticas buscava impulsionar a deliberação na estrutura universitária pretendida, tendo em vista que antes mesmo da proposta ser aprovada via Conselho, já se distribuía quantitativo de vagas para contratação de recursos humanos para o *campus*. Este fato foi comentado pelo depoente E1, onde ele entende que a decisão acima mencionada “atropelava” a ordem dos acontecimentos e de certa forma desrespeitava a autonomia universitária:

Eu ouvi certa vez de um professor dizendo que o *campus* aqui foi **enfiado goela abaixo na UFV** e de certa forma ele tem razão. O governo **passou por cima da autonomia universitária**, primeiro a universidade tinha que ter proposto no Ministério a disposição de criar o *campus*, para que o Ministério mediante essa disposição alocasse já os recursos, digamos humanos, conforme o que está previsto, então **houve um atropelo**. (E1, grifo nosso).

O depoente E9 também pontua sobre essa deliberação:

[...] o **Ministério da Educação criou o *campus*** da UFV em Rio Paranaíba antes de Viçosa votar que era a favor da criação do *campus*, eu achei super interessante, que na verdade assim, **eles votaram a favor, mas já tinha um Decreto** do Ministério da Educação. (E9, grifo nosso).

O uso das *metáforas* “**goela abaixo**” e “**atropelo**” refletem a percepção e *representação dos atores* quanto à forma que se deram as negociações para criação do *campus*, em certos momentos contrariando a um grupo de decisores. A agência dos

atores sociais, conforme entende Giddens (2003), atuou como transformadora da realidade social e com potencial para oferecer diferença em relação ao que se estabelecia anteriormente, visto que não havia se chegado até este momento a uma decisão unânime para criar o *campus*. A cognoscitividade e reflexividade dos mesmos é outra característica que merece ser mencionada, haja vista que, como seres socialmente competentes, o grupo de lideranças políticas buscava atuar por meio de regras e recursos para transformar as condições impostas pela instituição na qual pleiteavam o projeto. Interessante observar que mesmo com uma estrutura institucional existente que buscava constranger as ações dos atores, eles não se subjugaram, mas utilizando-se da sua subjetividade, do *poder* emanado da aplicação de recursos e facilidades, atuavam discursivamente para alcançar o êxito no projeto pretendido.

As ações dos atores eram declaradamente intencionais e imbuídas de motivação. Segundo Giddens (2003) os motivos são responsáveis por exercer uma influência direta na ação em circunstâncias que são relativamente incomuns, que de algum modo não estão vinculadas a nenhuma rotina. Isso também amplia a capacidade explicativa dos comportamentos do grupo de sujeitos que pleiteavam a vinda da universidade.

Na sequência de negociações, no início do mês de maio de 2006, o Reitor veio a comunicar ao Sr. Nilton de Oliveira que estaria enviando a Rio Paranaíba membros do CONSU, juntamente ao Professor Liovando para novas tratativas a respeito do *campus*. Nesta ocasião, conforme relato do Sr. Nilton, permanecia ainda uma fragmentação interna quanto às posições de implantação, um quantitativo favorável e outro desfavorável.

A reportagem do jornal Gazeta Regional, realizada em 19 de maio de 2006 com o Vice-Reitor Professor Cláudio Furtado, relata sobre as discussões daquele momento:

Figura 32: Reportagem com o Vice-Reitor Cláudio Furtado.

Rio Paranaíba.

in foco

Vice-Reitor da Universidade Federal de Viçosa e Presidente da Comissão que analisa o Projeto concedem entrevista ao Jornal GAZETA REGIONAL e falam sobre a implantação do campus em Rio Paranaíba.

De forma mais tranqüila, após a solenidade que marcou o grande encontro regional de autoridades em Rio Paranaíba, o Vice-Reitor da Universidade Federal de Viçosa, **Cláudio Furtado Soares**, e o Presidente da Comissão que foi criada para estudar a viabilidade deste Projeto, **Professor João Carlos**, concederam uma entrevista exclusiva ao Jornal **GAZETA REGIONAL**, onde destacaram todos os pontos inerentes à implantação deste campus universitário.

Bastante contudentes, eles disseram que não podem afirmar com convicção que este projeto já é uma realidade, pois ainda faltam várias etapas a serem cumpridas e o estudo de viabilidade do mesmo apenas começou.

Veja alguns pontos importantes desta entrevista:

Jornal GAZETA REGIONAL: Qual foi o verdadeiro motivo da vinda desta comitiva a Rio Paranaíba?

Vice-Reitor Cláudio Furtado Viemos aqui hoje acompanhados por sete membros do Conselho Universitário, dois pró-reitores e o presidente da Comissão que faz o estudo para detectar a viabilidade deste projeto. Conhecemos um pouco da região, onde visitamos algumas fazendas e vimos de perto a diversificação de lavouras existentes aqui. Por último, verificamos as instalações físicas da Escola de Agricultura.

Jornal GAZETA REGIONAL: Teve ainda esta solenidade festiva, com a participação expressiva de autoridades regionais. Isto estava dentro do cronograma de visita?

Vice-Reitor Cláudio Furtado Para nós foi uma surpresa e posso dizer que muito agradável. Foi importante verificarmos "in-loco" que toda a região está coesa em torno deste projeto, o que somará na decisão final do Conselho Universitário. Um Projeto desta natureza não pode ser apenas de um município, realmente toda uma região tem de estar envolvida. E isso notamos que está existindo aqui.

Jornal GAZETA REGIONAL: O que mais impressionou esta comitiva durante as visitas que foram realizadas?

Vice-Reitor Cláudio Furtado A região tem uma grande potencialidade econômica, principalmente no que tange a agricultura. Mas só isso não é suficiente para a implantação de uma

Universidade do porte da U.F.V. São vários outros fatores necessários para que isso aconteça. Não podemos colocar em jogo uma história de 80 anos de muito trabalho, hoje reconhecidos mundialmente. Se viermos para esta região estaremos colocando aqui o que há de melhor e isso carece de muito estudo.

Jornal GAZETA REGIONAL: Quais são os principais fatores que estão sendo levados em conta para a implantação do campus?

Vice-Reitor Cláudio Furtado São vários, muitos mesmo. Temos de saber o que o município e região têm a oferecer em termos de qualidade de vida para os estudantes que vão vir de todos os estados do Brasil e aqui vão permanecer durante a conclusão de seus estudos. A infra-estrutura hoteleira, restaurantes populares, lazer, entretenimento, ou seja, não é tão simples assim. Às vezes as pessoas não entendem que estes fatores são importantes, mas para nós tudo é levado em conta.

Carlos, de toda forma, já deve existir uma pré-avaliação desta comissão a respeito deste projeto. Se existe, qual é?

Professor Cláudio Furtado O que existe é uma grande vontade política de nossa parte, o que é recíproco na região. Ao longo destes 80 anos criamos uma reputação, portanto, não podemos colocá-la em risco. É por isso que estamos sendo cautelosos com as palavras, para não criarmos uma falsa expectativa. Mas, por outro lado, posso dizer que estamos encantados com as potencialidades da região e até mesmo com a infra-estrutura que está sendo disponibilizada para a U.F.V.

O Governo Federal também já sinalizou que tem interesse em atender esta reivindicação da região. Isso conta muito, pois é de lá que vem os recursos para a implantação de uma Universidade.

Jornal GAZETA REGIONAL: Em que estágio se encontra este estudo?

Professor João Carlos Bastante avançado. Já fizemos até fotografias via satélite desta região. Algumas decisões são mais rápidas, como os cursos que poderão ser disponibilizados. Outras carecem de um pouco mais de tempo. Hoje já existe uma tendência da implantação de cursos à distância, que pode estar sendo incluída neste projeto. Temos de saber perfeitamente qual é o perfil da região, para podermos apresentar um trabalho de forma a não deixar nenhuma dúvida para que o Conselho Universitário tenha todas as informações necessárias para tomar a melhor decisão.

Jornal GAZETA REGIONAL: Vice-Reitor, o senhor acredita na viabilidade deste projeto?

Vice-Reitor Cláudio Furtado Não só acredito como torço para que ele se realize. Tudo tem sido sinalizado para sua viabilidade. O governo já publicou a contratação de 18 professores universitários para este campus. Deve estar sendo publicado agora a contratação de pessoal para o setor administrativo. A formação de profissionais gabaritados necessita de atenção especial, e isso estará acontecendo.

É preciso que o município de Rio Paranaíba continue lutando e buscando este apoio coeso da região no sentido de viabilizar este projeto, pois além do trabalho que estamos realizando, um trabalho técnico, é importante que o aspecto político também seja encarado como prioritário.



Professor João Carlos - Cláudio Furtado (vice-reitor U.F.V.) e Araújo Filho (Diretor Jornal Gazeta)

Jornal GAZETA REGIONAL: Professor João

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Na oportunidade, ele ressaltou que seriam necessários ainda vários estudos para uma decisão acertada. Além disso, ponderou que diversos fatores+ precisavam ser levados em conta para a instalação do *campus* para além da vontade das lideranças, por exemplo, a qualidade de vida que o município e a região teriam para oferecer aos estudantes e professores que aqui se instalassem, infraestrutura hoteleira,

restaurantes, lazer, entretenimento, viabilidade econômica, estrutura das instalações do *campus* e acima de tudo apoio contínuo do governo federal para garantir não só a instalação mas a continuidade do projeto.

Quando questionado sobre a avaliação, ele pontuou que havia na região uma grande “vontade política”, somada à potencialidade agrícola da região, à infraestrutura disponibilizada e à sinalização do governo federal, mas que a UFV construiu um capital em termos de reputação ao longo de seus 80 anos e por isso era necessário ainda cautela para afirmar qualquer decisão.

Ao avaliarmos que para Giddens (2003) recursos são um veículo para o exercício do *poder* e percebermos que o discurso do Vice-Reitor vinha no sentido de exigir da cidade de Rio Paranaíba vários recursos que ainda não haviam sido localizados por eles, observa-se que o *poder* do grupo que articulava a vinda do *campus* tornava-se limitado e discursivamente, o grupo de análises reforçava uma estrutura de dominação.

O caso Rioparanaibano também apresenta semelhanças à Viçosa em relação aos seus articuladores e às características das cidades que abrigaram a universidade. No que diz respeito à vontade política mencionada, no caso da UFV o grande idealizador foi o Presidente Arthur Bernardes, nascido em Santa Rita de Viçosa, o qual também contou com um grande parceiro para implantar a ESAV (Escola Superior de Agricultura e Veterinária), o estadunidense Peter Henry Rolfs. Em Rio Paranaíba, de forma equivalente, verificamos o protagonismo do Prefeito Jaime Silva e de seu apoiador Nilton de Oliveira, coincidentemente, um agrônomo como Rolfs. Baêta (2016, p.298) ainda aponta outras *comparações*:

Depois de oito décadas, a **história se repete** na região do Alto Paranaíba, na **pequena cidade de dez mil habitantes**. Dessa vez, **outro José Alencar** na história da UFV, o **Vice-Presidente**, pois da **primeira vez**, foi o **filho do escritor cearense José de Alencar**, o responsável pelo contato com o Rolfs (grifo nosso).

Em relação às potencialidades das cidades, a antiga Santa Rita de Viçosa, atualmente Viçosa, localizava-se próxima à região aurífera e era uma das principais fontes de abastecimento de gêneros alimentícios, como arroz, feijão, milho e mandioca, para as populações da região. Posteriormente também explorou-se naquelas localidades a cultura do café e a pecuária leiteira. Em relação à Rio Paranaíba, nos primórdios, quando era ainda arraial nominado São Francisco das Chagas do Campo Grande, foi ocupado por garimpeiros em busca de diamantes, anos depois, as

atividades voltaram-se para agricultura e pecuária, elevando a cidade ao destaque nacional na produção de alguns gêneros.

Ainda na reportagem, quando o Vice-Reitor foi questionado sobre os cursos, indicou a possibilidade de implantar a modalidade à distância, ressaltando ao final a importância da contínua mobilização da comunidade local e regional e da busca por aportes e forças políticas. Sobre a implantação de cursos via internet o entrevistado E1 ponderou que na reunião que discutia essa pauta, os atores locais reprovavam a ideia. O relato abaixo expõe:

[...] na época trouxeram a proposta de levar os professores daqui e os técnicos para Viçosa e implantar no Rio Paranaíba cursos via internet, não era presencial, era virtual e aí **nós não aceitamos**, falamos: não, quem já ganhou presencial não vai aceitar, **não existe hipótese nenhuma, nenhuma, nenhuma** (E1, grifo nosso).

Segundo o entrevistado E11 havia também uma propensão naquele momento para a criação de cursos tecnológicos, mas ele assevera que desde o princípio a ideia era de começar com a qualidade de um bacharelado:

[...] parece que o momento era mais apropriado para criar cursos tecnológicos e eu escutei aquilo tudo, participei, fiz de que não estava entendendo nada e sei que no final das contas não teve nenhum curso tecnológico criado lá, porque no meu começo eu falei: **eu não quero curso tecnológico**, não que seja contra, mas acho que vamos começar com bacharelado para frente (E11, grifo nosso).

Outra vez, as *declarações avaliativas* “**eu não quero**”, “**nós não aceitamos**” e a repetição de expressões como “**nenhuma**”, refletem a intensidade das falas e a busca através da comunicação pela *manutenção da vontade de um grupo* frente a outro que propunha uma realidade de projeto diferente da desejada. Estabelece-se neste momento uma *luta hegemônica* com relação a exercer o domínio da vontade de um grupo de atores sobre outro (FAIRCLOUGH, 2003). A reportagem abaixo também faz menção à vinda da comissão de estudos que foi nomeada pela UFV à Rio Paranaíba:

Figura 33: Visita da comissão de estudos da UFV à Rio Paranaíba.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Outro fato ainda interessante de se observar, é que enquanto o discurso das lideranças políticas buscava indicar que a criação do *campus* dependia sobretudo da aprovação no Conselho da Universidade, uma vez que as lideranças locais e federais já haviam sinalizado apoio, os membros da Comissão indicavam outros fatores como responsáveis por essa decisão, a saber as condições da cidade, da região, do prédio e infraestrutura oferecidos. Além disso, reiteravam que o aspecto prioritário a ser considerado deveria ser o político. Concomitantemente à vinda da comissão de estudos, realizou-se também em Rio Paranaíba uma reunião com grande mobilização por parte de cidadãos da região em defesa da importância e da vontade popular da implantação do *campus*, conforme expõe a reportagem abaixo:

Figura 34: Reunião em Rio Paranaíba com lideranças para discutir a implantação do *campus* da UFV.

Rio Paranaíba.

in foco

Região empenha apoio à implantação da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba.



Numa clara demonstração de força política e empenho incondicional, Prefeitos de toda a região e demais autoridades representativas de diversos seguimentos econômicos foram presenças marcantes na reunião de trabalho, que acabou se transformando em uma solenidade festiva, durante a visita da comissão da Universidade Federal de Viçosa que analisa o projeto de implantação de um campus em Rio Paranaíba.

A concentração aconteceu na Escola de Agricultura, local onde se pretende instalar o campus. Além dos Prefeitos de São Gotardo, Matutina, Cruzeiro da



sonho, como o de toda a região", disse o Prefeito.

Prefeitos e o Deputado Elmiro Nascimento destacaram a importância deste campus para Rio

região.

Todos os Prefeitos que se pronunciaram durante a reunião foram unânimes em afirmar que a vinda da Universidade Federal de Viçosa para Rio Paranaíba será um marco regional, que trará mais desenvolvimento socioeconômico para os diversos municípios adjacentes.

A mesma opinião foi emitida pelo Deputado Elmiro Nascimento, entendendo que esta convergência de forças é bastante benéfica no sentido de estar sensibilizando o Conselho Universitário da U.F.V. em aprovar o Projeto.

Professor Lioovando defende a implantação do Projeto.

O professor Lioovando Marciano da Costa, titular da Universidade e membro da Comissão que analisa o projeto, é um de seus entusiastas. Natural de Carmo do Paranaíba deixou a região há muito tempo, mas conhece suas potencialidades.

Ele explicou como é que está sendo desenvolvido o trabalho e em que estágio se encontra: "Esta Comissão é que dará embasamento técnico ao Conselho Universitário, que por sua vez será o responsável pelo veredicto final sobre a implantação ou não do campus em Rio Paranaíba. Estamos realizando um

representantes, o que acabou impressionando os membros da comissão que entenderam que esta região esta coesa em torno deste projeto.

Uma platéia composta por pessoas ligadas ao setor educacional e ao agronegócio regional foi reforçada ainda por diversos estudantes, acompanhando atenciosamente os pronunciamentos das autoridades.

O Prefeito Jaime Silva, anfitrião do encontro, destacou a importância destas autoridades estarem presentes, pois desta forma não restam mais dúvidas de que a implantação do campus da U.F.V. não interessa apenas a Rio Paranaíba, mas sim a toda região.

Jaime Silva se emociona ao defender este projeto.

O Prefeito Jaime Silva disse que o objetivo desta reunião foi o de mostrar aos membros desta comissão que a região está coesa em torno deste projeto, mesmo entendendo que ainda há muito que ser feito para sua concretização. Ele fez ainda um preâmbulo sobre todo o trabalho realizado até agora, quando chegou a se emocionar relembrando os caminhos percorridos para que hoje este sonho esteja tão próximo de estar se tornando realidade. "A instalação de um campus da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba pode ser vista como uma grande ação do governo federal para a região do Alto Paranaíba. Espero que esta comissão possa sair daqui mais entusiasmada do que quando chegou, pois está em suas mãos a realização de nosso

trabalho de base em toda a região, levantando dados como número de municípios, população, raio de ação, potencialidades econômicas, enfim, está sendo feita uma radiografia completa desta região para que possamos estar totalmente embasados sobre a viabilidade deste projeto", explicou.

Sobre a publicação no diário oficial da união, liberando 18 professores universitários para o campus da U.F.V. em Rio Paranaíba, o Professor Lioovando entende que esta iniciativa foi para adiantar a situação em caso de ser aprovada sua implantação. No entanto, isso é mais uma demonstração de que o governo esta vendo este projeto com bons olhos.

Professor Lioovando defende a implantação deste projeto, afirmando que se dependesse só dele o mesmo já estaria aprovado. "A localização de Rio Paranaíba é muito importante, já que as Universidades Federais mais próximas estão a cerca de uns 200 Km de distância daqui, isso em linha reta. De toda forma, estamos fazendo um trabalho sério, pois não podemos nos aventurar e colocar em jogo o nome da U.F.V., que tem 80 anos de bons serviços prestados ao Brasil. O Conselho Universitário será municiado de todas as informações necessárias, para aí sim bater o martelo", finalizou.

A reportagem acima evidencia a intenção de convencimento e articulação por parte das lideranças locais aos membros do CONSU quanto à implantação do *campus*. Como ela própria nomina, em uma clara demonstração de força política, prefeitos de toda região e demais autoridades representativas de diversos segmentos econômicos estiveram presentes, além disso, a plateia foi composta por pessoas ligadas ao setor educacional e ao agronegócio, veio produtivo predominante na região. Conforme expõe o discurso do prefeito, o intuito era acrescentar forças e formar uma *representação de atores sociais* que evidenciasse peso ao projeto. Podemos ainda inferir que o grupo buscava reforçar sua *hegemonia* ao envolver pessoas importantes e convidá-las para ouvir o pronunciamento e parecer dos membros da comissão de estudos, criando certa “coerção” ou “constrangimento” para emissão de uma decisão favorável.

Em vários momentos do texto, como em trechos **“acabou impressionando os membros da comissão”, “espero que essa comissão possa sair daqui mais entusiasmada do que quando chegou”, “estar sensibilizando o Conselho Universitário da UFV”, “está em suas mãos a realização de nosso sonho”** ficam claras as intenções discursivas do grupo formado que se dedicava à concretização do projeto. O entrevistado E1 confirma as ideias acima ao relatar o que disse em conversa com o prefeito:

Eu falei Jaime, vamos fazer o seguinte: vamos fazer um **evento** lá dentro da UFV **grande**, nós ligamos aqui no Carmo, vamos levar os alunos, vamos fazer um **negócio grande**, e vamos **impressionar essa turma** que nós estamos querendo esse *campus para valer*, nós não estamos aqui de brincadeira. Ora, o **Vice-Presidente deu a palavra** que vai criar o *campus* uai, por que agora nós vamos ter que retroceder? (E1)

O discurso das lideranças locais também foi no sentido de fortalecer ainda mais a implantação, conforme relata o entrevistado:

Eu peguei o microfone e falei: olha gente, em que pese todas as cautelas que o nosso Vice-Reitor está colocando aqui neste cenário, eu venho aqui para dizer a todos os presentes que **o *campus* da UFV-CRP é uma realidade, o governo** já publicou a portaria, está no Diário Oficial da União, a questão nossa aqui agora é discutir quando é que vai ser implantado o *campus*. O **INCRA** tem as terras, já estão à disposição da UFV, o **Prefeito** já garantiu que a câmara vai votar nos próximos dias a transferência das benfeitorias para a UFV, portanto a nossa missão aqui é dizer a todos vocês que vieram aqui para nos ouvir, que o *campus* em Rio Paranaíba é uma realidade. Em que pese nós estamos no momento inicial da sua implantação, mas vai ser implantado, **o governo assim decidiu e essa foi a decisão do Sr. Vice-Presidente da República José Alencar que comunicou ao Sr. Prefeito aqui no dia 22 de fevereiro de 2006, dizendo que havia determinação do governo de criar o *campus*.** Portanto, prezado **Vice-Reitor**, sabemos das cautelas do senhor, mas as cautelas aqui neste momento precisam dizer a todos que elas vêm no sentido de deixar para todos aqui claro, que o *campus* daqui vai ser implantado

e que nós queremos saber do Sr. nesse momento é que dia que vai ser a aula inaugural. **O povo tomou um susto** [...] (E1, grifo nosso).

O último relato do entrevistado E1 deixa nítido o processo de dualidade como exposto por Giddens (2003), neste caso, embora existisse uma estrutura universitária provida de normas, procedimentos e técnicas, munida de seus próprios parâmetros para a tomada de decisão, os agentes que compunham o grupo de apoio ao projeto, buscavam a todo tempo por meio de sua ação, significado, subjetividade e recursos promover uma coerção e influenciar e impulsionar uma decisão favorável. Por outro lado, embora o grupo estivesse amparado por tantos recursos, de ordem material e política, precisaram se submeter em certo momento aos procedimentos próprios daquela estrutura, estabelecendo as negociações e configurando-as de forma recursiva. O discurso também está munido de instâncias políticas representativas como “**governo**”, “**INCRA**” e de seus *atores representados de forma classificada* “**Prefeito**”, “**Vice-presidente**”, sendo utilizadas para reafirmar relações de poder e hegemonia no pleito. A *declaração avaliativa* “**tomou um susto**” também reflete a percepção do entrevistado quanto à reação dos ouvintes e sua surpresa com o discurso tão enfático e de certa forma “coercitivo” dos participantes daquele evento. A foto abaixo ilustra a reunião acima mencionada:

Figura 35: Reunião com lideranças políticas, comunidade e comissão de estudos da UFV-CRP para implantação do *campus*.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Outra reportagem foi realizada com o superintendente do INCRA Nilton Alves de Oliveira onde ele expõe sua visão sobre as negociações do *campus* na época:

Figura 36: Reportagem com Nilton de Oliveira Superintendente do INCRA.

Rio Paranaíba.

in foco

Superintendente do INCRA entende que a extensão da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba já é uma realidade.

Governo publica contratação de Professores Universitários para a Universidade Federal de Viçosa, em Rio Paranaíba.

Está cada vez mais próximo de se concretizar o sonho da implantação de uma Universidade Federal na região, projeto este que vem sendo defendido pelo Prefeito de Rio Paranaíba Jaime Silva.

As últimas notícias dão conta de que foi publicado no Diário Oficial da União a abertura de concurso público para a contratação de dezoito professores de nível universitário para o Campus da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba.

Esta atitude foi bastante comemorada. Mesmo porque se trata de uma ação comprovando que o Governo Federal está comprometido com este projeto.

Em recente encontro com o Prefeito Jaime Silva, o Superintendente do INCRA em Minas Gerais, Milton Alves de Oliveira, disse que todas as expectativas estão sendo confirmadas.

Ele concedeu uma entrevista exclusiva ao Jornal GAZETA REGIONAL, onde fez uma ampla explanação sobre a implantação da extensão da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba.

Jornal GAZETA REGIONAL Qual está sendo o papel do INCRA neste projeto de implantação da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba?

MILTON A. DE OLIVEIRA: É preciso explicar bem para o leitor e a população de Rio Paranaíba e região que existe uma área de 43 hectares, remanescente de um projeto que visava a instalação de uma escola agrícola no município. Com o passar dos anos, mesmo já tendo uma boa estrutura física no local, a Prefeitura sentiu o peso em dar prosseguimento a este projeto.

De toda forma, o INCRA tinha que intitular aquela área, pois caso contrário ela poderia ser utilizada para uma outra finalidade, como quase aconteceu com a eminente possibilidade da instalação de uma penitenciária ali.

Conversando com o Prefeito Jaime Silva, chegamos à conclusão de que poderíamos lutar pela implantação de um Campus Universitário naquela área.

Jornal GAZETA REGIONAL: Mas isso não deixou de ser uma idéia ousada, num projeto audacioso?

MILTON A. DE OLIVEIRA: Claro que sim. Quando fomos a Viçosa e conversamos com o Reitor da U.F.V. ele nos disse que havia uma série de outros pedidos neste sentido, que éramos mais um. No entanto, ele recomendou que fosse realizado um amplo estudo para ver a possibilidade de viabilizar este projeto.

Em maio do ano passado estive em Rio Paranaíba com o professor Ambrósio, um dos mais conceituados e respeitados dentro da Universidade.

Ele ficou encantado com a infra-estrutura do local, o que deu força ao projeto.

Jornal GAZETA REGIONAL Foi a partir deste momento que o projeto começou a se viabilizar?

MILTON A. DE OLIVEIRA: Exatamente. Em seguida vieram mais dois professores, que na verdade têm quase o mesmo poder de decisão do reitor, pois ocupam posições de destaque na direção da U.F.V. Os Professores Kalil e Bromachen também realizaram estudos no local, fortalecendo ainda mais este projeto.

O Prefeito Jaime Silva voltou a Viçosa, oportunidade onde eu o acompanhei. Precisávamos de um enfoque maior, de uma força extra para que o projeto fosse aprovado.

Jornal GAZETA REGIONAL Quando foi que isso aconteceu?

MILTON A. DE OLIVEIRA: Foi justamente quando o

prometendo que estaria envidando todos os esforços para que a Universidade Federal de Viçosa implantasse um Campus no Município de Rio Paranaíba.

E foi isso o que aconteceu, pois dias depois o Projeto já estava nas mãos do Presidente Lula, que autorizou a continuação dos estudos.

Jornal GAZETA REGIONAL: A partir desta reunião em Brasília, houve mais empenho neste projeto por parte da Universidade Federal de Viçosa.

MILTON A. DE OLIVEIRA: Eles já estavam empenhados, só que a resposta final depende do governo. Mas foi a partir daí que houve um grande impulso.

A Universidade Federal de Viçosa requereu os 43 hectares ao INCRA, recebendo uma resposta positiva neste sentido. Precisava ainda da infra-estrutura existente no local, e que pertencia à Prefeitura. Os Vereadores aprovaram a doação de toda aquela edificação à U.F.V.

Diante disso, foi criada a comissão de implantação de um Campus da Universidade em Rio Paranaíba, que está sob o comando do Professor Lioando.

Jornal GAZETA REGIONAL: Como está a tramitação deste processo?

MILTON A. DE OLIVEIRA: Já entregamos o processo de doação do terreno a U.F.V., já que eles disseram ter urgência.

Agora o Projeto está no M.E.C., que definirá a contratação de pessoal para a implantação do Campus em Rio Paranaíba.

Jornal GAZETA REGIONAL: O Governo já publicou a abertura de dezoito vagas para professores universitários para a Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba. O que isso realmente significa?

MILTON A. DE OLIVEIRA: A convicção de que tudo vai dar certo é a publicação desta portaria. Pelo número de professores anunciado, dá para entender que a extensão da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba será grande.

Jornal GAZETA REGIONAL: A U.F.V. disponibiliza muitos cursos?

MILTON A. DE OLIVEIRA: É importante esta pergunta, até mesmo porque muitas pessoas acham que a U.F.V. atua somente no setor de agronomia. Mas na verdade existe uma gama de outros cursos, como direito e administração de empresas.

O que sugiro é que haja um amplo debate regional para que os Prefeitos de outras cidades próximas a Rio Paranaíba estejam ao lado de Jaime Silva objetivando a vinda de cursos que vão suprir a necessidade dos jovens estudantes.

Apesar da Universidade estar sendo instalada em Rio Paranaíba, isso será um ganho regional.



professor Lioando M. Costa entrou em cena. Ele é catedrático no assunto, principalmente no setor de agronomia. Como ele também deu um parecer favorável ao projeto, as coisas começavam a se tornar mais fáceis.

De toda forma, sentimos que havia a necessidade de uma força política, pois até então só havíamos trabalhado tecnicamente.

Jornal GAZETA REGIONAL E de onde veio esta força política?

MILTON A. DE OLIVEIRA: Veio de Brasília, do próprio Presidente da República José de Alencar, que na oportunidade exercia o cargo devido a uma viagem do Lula ao exterior. Quando lhe apresentamos o projeto ele se empenhou na hora,

A chamada da reportagem reforça os depoimentos anteriormente citados, apontando a extensão da UFV em Rio Paranaíba como uma realidade antes mesmo de sua aprovação via CONSU. O entendimento do entrevistado se dava tendo em vista todas as forças conquistadas até aquele momento que faziam convergir para a aprovação do projeto. Neste caso, ele aponta *nominalmente diversos atores sociais* pertencentes à instituição que estavam se mobilizando, conferindo-lhes prestígio e reconhecimento. No trecho: “**que na verdade tem quase o mesmo poder de decisão do reitor**”, fica claro o *poder* e a responsabilização atribuídos aos professores que vieram fazer análises na cidade e região. Outro apontamento realizado para sensibilizar os decisores se dá quando menciona-se que foi feita solicitação anterior para implantação de uma penitenciária na estrutura onde agora pleiteava-se uma universidade¹⁰. Além disso, reitera que o processo de doação do terreno, que havia sido pedido com urgência, já havia sido encaminhado. Quando questionado sobre o fato de o governo já ter publicado a abertura de vagas para professores no *campus*, o depoente oportunamente manifesta parecer de que o fato lhe remetia ao entendimento de que este ocorrido não simbolizava não só um parecer favorável à criação do *campus*, mas de que tratava-se de um grande projeto.

Passada a reunião, conforme relatam os entrevistados, a comissão de estudos retornou à Viçosa, analisou o projeto e após uma semana fez contato novamente em Rio Paranaíba para retratar sobre a criação do *campus*. Em depoimento o Entrevistado E1 relata o que lhe foi reportado:

[...] o pessoal voltou e falou para mim que não tem jeito não, **tem que implantar mesmo** porque o negócio lá **criou um clima** que não tem jeito, lá é **caminho sem volta**, é caminho sem volta, não tem jeito. (E1, grifo nosso).

Outro fato interessante relatado pelo Entrevistado E1 que também contribuiu para fortalecer o projeto, foi um discurso realizado pelo Ex-Presidente Lula na cidade de Montes Claros em MG, onde ele menciona a criação do *campus* em Rio Paranaíba:

[...] o Lula se referiu dizendo o seguinte: “estão me acusando com a criação de um Programa de Expansão Universitária para ganhar votos, e eu estou preocupado em alfabetizar o povo brasileiro e dar oportunidades para que todos entrem na universidade. Para que vocês tenham uma ideia, eu estou criando um *campus* em uma cidade de 12 mil habitantes chamada Rio Paranaíba, vocês acham que eu vou me reeleger com os 12 mil votos de Rio Paranaíba, como é que isso pode ser um programa eleitoral?” E esse negócio transformou numa **mosca azul dentro do MEC, qualquer uma podia dar errado, menos o Rio**, e isso o Jaime ouviu lá dentro do ministério, porque o Presidente estava anunciando para todo lado que a cidade menor do Brasil que

¹⁰ Em Viçosa, cogitou-se em determinado período a possibilidade de transformação da ESAV em um quartel de cavalaria, projeto que também foi impedido como o da penitenciária em Rio Paranaíba.

estaria recebendo um investimento desses era o Rio Paranaíba, então **como não implantar a universidade onde o próprio Presidente estava falando no discurso?** [...] E aí a partir desse momento, a universidade cuidou de implantar o projeto. (E1, grifo nosso).

Os expostos acima retratam uma articulação *interdiscursiva* que traz grande envergadura ao projeto uma vez que foi proferido pelo Ex- Presidente da República, autoridade máxima de um país. A expressão metafórica “**mosca azul dentro do MEC**” também vem no sentido de explicar o simbólico do projeto no Ministério da Educação. Uma vez que estava sendo utilizado como argumento do próprio Presidente da época, adquiria prestígio e força possivelmente maior que outros que estavam apenas em nível documental e não também discursivo. A ideia da *metáfora* da mosca é sinalizar que o projeto estava sempre em movimento e chamando a atenção para si por meio das articulações e discursos realizados.

Outras lideranças políticas locais também continuaram buscando apoio e recursos do governo federal via deputados com intuito de fortalecer, conferir maior segurança em termos de recursos financeiros e convencer ao Conselho Universitário para que se manifestasse favoravelmente. Mediante reunião realizada, inseriu-se no orçamento da União a rubrica de R\$ 6.800.000,00 para a instalação do *campus*, conforme descreve a reportagem abaixo:

Figura 37: Lideranças políticas buscam recursos para instalação do *campus*.

Rio Paranaíba.

In foco

Convergência de forças políticas da região garante recursos para a instalação do Campus da U.F.V. em Rio Paranaíba.

A mobilização regional em torno da instalação de uma extensão da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba é cada vez mais intensa. Contando com as participações dos dirigentes do PT de Carmo do Paranaíba e Rio Paranaíba, o Prefeito **Jaime Silva** manteve uma importante reunião com o Deputado Federal **Gilmar Machado**, que é o Presidente da Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização.

Júlio César Moraes Gontijo, Presidente do PT de Carmo do Paranaíba, disse que é preciso esta convergência de forças, pois só assim este sonho poderá se tornar realidade. “*Temos bom acesso ao Governo Federal através do PT. Sendo assim, envidaremos todos os esforços para que esta Universidade realmente seja implantada em Rio Paranaíba. O Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Carmo do Paranaíba conseguiu implantar um assentamento próximo ao local onde se pretende instalar esta Universidade. Portanto, mais um motivo para que tenhamos real interesse neste projeto*”, disse.

Já o Presidente do PT de Rio Paranaíba, Vereador **Ney Garcia**, também é outro entusiasta deste projeto. “*A reunião com o Deputado Gilmar Machado foi essencial para a viabilização da Universidade em Rio Paranaíba. Este não é um interesse só nosso, mas sim de toda a região*”, explicou.

Deputado Gilmar Machado consegue inserir R\$6.800.000,00 no orçamento da união, objetivando a implantação da U.F.V. em Rio Paranaíba.

E o trabalho desta comitiva surtiu o efeito desejado. O Deputado Federal **Gilmar Machado** comunicou ao Prefeito **Jaime Silva** e aos Presidentes do PT de Rio Paranaíba e Carmo do Paranaíba que foi incluído no PPA 2006 a ação na Universidade Federal de Viçosa no Campus de Rio Paranaíba. Ademais, tal inclusão foi viabilizada pelo acréscimo de meta na LDO 2007 (Ação de Interiorização de Universidades Federais).

Os recursos garantidos serão utilizados da seguinte forma:

Em 2006:

Pessoal	R\$1.800.000,00
Custeio	R\$700.000,00
Investimento.....	R\$1.000.000,00



Deputado Gilmar Machado - Prefeito Jaime Silva - Vereador Ney Garcia e Júlio C. Gontijo (Pres. Do PT Carmo do Paranaíba)

Em 2007:

Pessoal	R\$2.000.000,00
Custeio	R\$800.000,00
Investimento.....	R\$500.000,00
Total:	R\$6.800.000,00

Só falta agora a aprovação pelo Conselho Universitário da U.F.V.

“*Por parte do Governo Federal já está tudo acertado, inclusive com recursos assegurados no orçamento da união em 2006 e 2007. Falta agora a decisão final que será proferida pelo Conselho Universitário da U.F.V. sobre a implantação do Campus em Rio Paranaíba. Não podemos criar falsas expectativas, mas tenho convicção de que demos largos passos nestas últimas semanas para a viabilização deste projeto*”, declarou o Prefeito **Jaime Silva**.

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

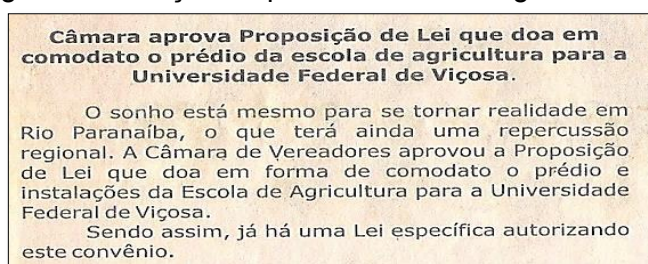
Outra vez mais o prefeito reitera a responsabilização do CONSU ao afirmar que **“só falta a aprovação do Conselho Universitário da UFV**, utilizando-se de uma prática isomórfica coercitiva (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Contudo, de fato havia motivos para sua preocupação e articulação discursiva em relação a “pressionar” o Conselho. O depoente E15 fez um relato sobre as dificuldades encontradas na época em relação à aprovação no órgão, sendo que as resistências vinham no sentido de motivações políticas e de recursos financeiros:

Um fato interessante também é que nós estávamos presidindo o Conselho Universitário e **tínhamos a necessidade de uma boa aprovação**. Em Rio Paranaíba nós tivemos que **fazer um trabalho muito grande aqui em Viçosa** porque logicamente que durante o período de mandato de um Reitor ou de qualquer autoridade **você tem aquele que quer ser seu sucessor né**, e desconhecendo a minha intenção de não me recandidatar, o pessoal ficou mais entusiasmado ainda em achar que eu estava falando uma mentira né, todo candidato que é candidato fala que não é candidato né? Então havia uma **movimentação muito grande tanto técnica, com respeito a finanças, quanto política, com respeito a fazer com que realmente a administração atual não crescesse tanto assim né?** (E15, grifo nosso).

Havia nitidamente uma *luta hegemônica e ideológica* que se instaurava naquelas discussões. O grupo que se opunha à criação do projeto, o fazia por causa do grupo que estava no *poder*, buscando enfraquecê-lo e impedir que um fato como este, a aprovação de um novo *campus*, impulsione uma recandidatura e reeleição. Além disso, faziam-no pela motivação de evitar a diminuição de *poder* causada pela possibilidade da perda de recursos alocativos (materiais) (GIDDENS, 2003). As *declarações avaliativas* e uso de *advérbios de intensidade* em **“boa aprovação”**, **“trabalho muito grande”**, **“movimentação muito grande”**, **“crescesse tanto assim”**, também reforçam as dificuldades encontradas e a importância da agência dos atores.

Outro ato promovido pela prefeitura e pelo INCRA que impulsionava e buscava consolidar o projeto diz respeito ao comprometimento com a doação das benfeitorias ali construídas e também do terreno. A reportagem abaixo documenta o momento de votação na Câmara Municipal e doação em forma de comodato do prédio:

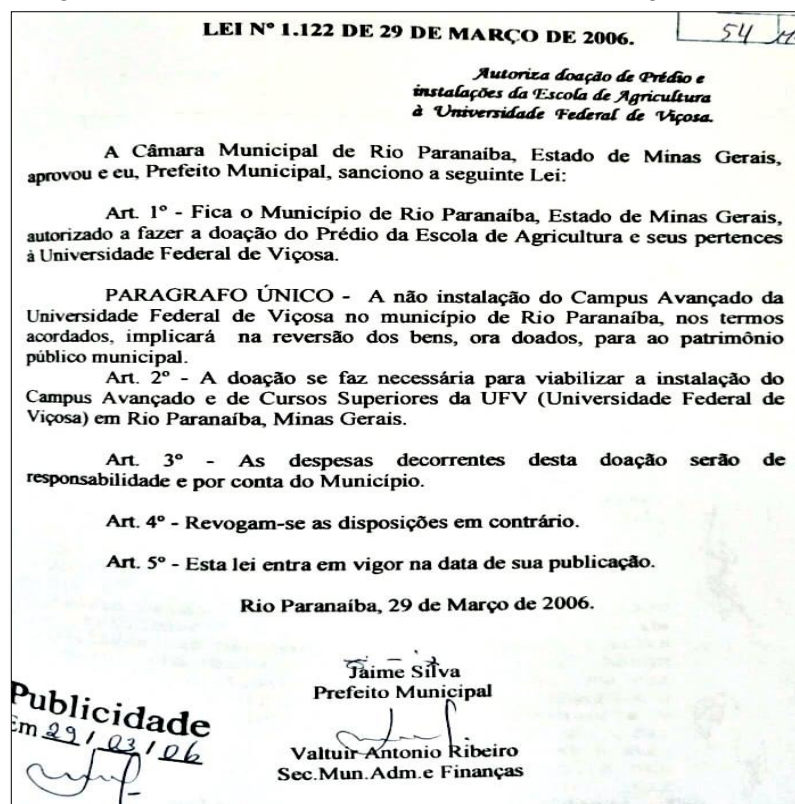
Figura 38: Doação do prédio da Escola Agrícola à UFV.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

A doação foi oficializada pela Lei Municipal 1.122 de 29 de março de 2006, conforme nos relata a ata abaixo:

Figura 39: Lei Municipal Nº 1.122 de 29 de março de 2006:



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Na sequência histórica, após a última reunião realizada em Rio Paranaíba em 09 de maio de 2006, a comissão de estudos para a implantação do *campus* retornou a Viçosa levando as informações colhidas e todo o apoio já conquistado pela comunidade local em relação ao projeto. Em 12 de maio de 2006 o Estudo da Viabilidade de abertura de novo *campus* foi entregue com toda análise e levantamento de oportunidades e ameaças para implantação.

Dentre os principais facilitadores foram apontadas a localização geográfica, interesse de lideranças da região, política pública do MEC para expansão, área física construída, liberação de vagas para docentes e técnicos e proposta extraoficial de recursos no valor de R\$ 4.000.000,00. As principais dificuldades apontadas foram a distância da sede (533 km), possível comprometimento dos recursos de Viçosa, área física limitada e inexistência de plano de expansão já consolidado na instituição. A figura abaixo faz parte do Estudo e traz os apontamentos:

Figura 40: Ameaças e Oportunidades para Instalação do *campus*.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
⇒ A localização geográfica da área proposta para o novo Campus: Região de Planejamento Alto Paranaíba / Microrregião de Patos de Minas. ⇒ O interesse das lideranças da região Alto Paranaíba pela UFV. ⇒ A atual postura do MEC de incentivo à criação de universidades e abertura de campi. ⇒ Disponibilidade de área física construída. ⇒ Aprovação de 18 vagas docentes e 8 vagas de servidores técnico-administrativos, condicionadas à criação do Campus do Rio Paranaíba. ⇒ Possibilidade de ampliação da oferta de vagas no ensino superior. ⇒ Proposta extra-oficial do MEC de liberação de recursos, no valor de R\$ 4.000.000,00/ano, durante o primeiro biênio, para instalação e funcionamento do novo Campus.	⇒ A inexistência de um plano de expansão consolidado na UFV. ⇒ Os custos e as dificuldades operacionais oriundos da considerável distância entre o campus da UFV e o município de Rio Paranaíba (533 km). ⇒ A política governamental pouco consistente para a expansão das IFES. ⇒ A indefinição dos recursos orçamentários para o desenvolvimento e a operação e manutenção do novo campus, após sua instalação. ⇒ Inexistência de aprovação de contratação imediata de corpo técnico-administrativo necessário para a instalação e funcionamento da unidade. ⇒ Possível comprometimento do recurso de custeio da UFV com gastos de pessoal técnico-administrativo para o novo campus. ⇒ Inexistência de funções remuneradas para compor a estrutura orgânica da nova unidade. ⇒ A área física total ofertada, limitada a 44,5 ha, poderá ser insuficiente para possível desenvolvimento futuro de pesquisas de campo. ⇒ A atual defasagem do modelo de estrutura acadêmico-administrativa, em face do crescimento da Instituição. ⇒ A possível competição de recursos humanos e orçamentários, já escassos, entre unidades da UFV e o novo campus.

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Sobre esses fatores o entrevistado E15 pontua todos os aspectos que foram considerados face às ameaças apresentadas:

Dentre os pontos negativos estavam “a inexistência de um plano de expansão consolidado na UFV”, fato que não constituiria qualquer obstáculo, uma vez que a UFV possuía e possui várias áreas fora de Viçosa, para realizar estudos sobre as interações genético-ambientais, além da existência da CEDAF, com seus aproximados 1.500 ha, em que se realizavam atividades de ensino, pesquisa e extensão. “Os custos e dificuldades decorrentes da distância da sede”, que também se mostraram irrelevantes face a termos, inclusive pessoalmente, conduzido trabalhos de extensão e pesquisa em quase todas as Unidades da Federação, além da CEPET, distante de Viçosa em mais de 900 km, uma vez que também nas décadas de 1960-1980 o trajeto era via Uberaba, pois a rodovia Araxá-Uberlândia ainda não existia, além da precariedade do trajeto próximo a Campos Altos, em que passávamos utilizando Kombi ou Fiat 147, para conduzir pesquisas de melhoramento de soja. “Indefinição de recursos orçamentários e de pessoal”, fator esse que obviamente dependeria de a UFV apresentar um projeto consistente ao MEC. “Possível comprometimento de recursos de custeio da UFV”, o que também foi suplantado com um plano de implementação em que foi solicitado e alocado pelo MEC um montante bastante satisfatório. “Área física de apenas 44,5 hectares”, dificuldade que pessoalmente entendíamos ser de menor importância, visto que estava em andamento uma política de redução de pessoal técnico-administrativo nas IFES. Essa redução de pessoal já havia se tornado preocupação das equipes de pesquisa da UFV, o que as levou a buscar parcerias com a iniciativa privada. Exemplo disso é que as pesquisas de campo com soja no *campus* da UFV hoje são insignificantes, sendo realizadas

em sua grande parte nas propriedades de terceiros a centenas de quilômetros de Viçosa. **Além disso, tínhamos confiança no espírito de colaboração dos agricultores da região de Rio Paranaíba e São Gotardo. “A defasagem do modelo de estrutura acadêmico-administrativa, em face do crescimento da UFV” – sob esse aspecto, também não víamos qualquer problema, uma vez que eu participava de uma comissão da Andifes, que, por solicitação do MEC/SESU, elaborava uma matriz de alocação de cargos CD e FG para as IFES, o que permitiria a criação de novos órgãos na instituição. Uma outra informação que levei em conta, para a possibilidade de criar um *Campus* Universitário em Rio Paranaíba, foi sua localização estratégica para a realização de pesquisas agrícolas. O *campus* Florestal dista aproximadamente 300 km de Viçosa. Mais 300 km, aproximadamente, encontra-se Rio Paranaíba e, seguindo viagem por outros aproximados 300 km, chega-se a Capinópolis (E15, grifo nosso).**

Neste sentido, observa-se que havia grande empenho por parte de algumas lideranças da universidade também em cooperar com o projeto, tendo em vista as percepções acima elencadas. Para cada dificuldade foram apresentadas discursivamente possibilidades e soluções, o que com certeza foi imprescindível na decisão que estaria porvir e corrobora novamente com a relevância da agência estratégica e da capacidade de transformação da realidade via recursos e discursos dos atores sociais (GIDDENS, 2003; FAIRCLOUGH, 2003).

Assim, mediante todos esses entendimentos, ocorreu uma reunião para deliberação sobre a implantação do *campus* no dia 25 de Julho de 2006. Na ocasião o Conselho ressaltou que no ano de 1999¹¹ já havia sido realizada uma oferta da área para a Universidade. No relatório expedido pela comissão instituída em maio de 2006 os dirigentes esclarecem:

Figura 41: Oferta de área para a Universidade em 1999.

Em março de 1999, o então diretor do Centro de Ciências Agrárias, por meio do Ato 002/99/CCA/AD, instituiu comissão, composta dos professores Geraldo Antônio de Andrade Araújo, João Luiz Lani, Laércio Couto, Alberto da Silva Jones e do técnico Ademir José Abranches Monteiro, para avaliar a propriedade do INCRA localizada em Rio Paranaíba, visando a sua possível transferência para o patrimônio da UFV.

Essa comissão, após vistoria da área, elaborou Relatório Técnico de Viagem, na perspectiva de aí criar um centro de pesquisa vinculado à UFV (Processo 2556/99). Nessa oportunidade, a proposta previa a cessão de 73 ha do imóvel, que, na avaliação da comissão, seriam insuficientes, posto que parte da área era ocupada por reserva biológica. Segundo a comissão, o ideal seria a cessão da área total, ou seja, 641 ha.

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

¹¹ Nesta época, o Vice-Reitor designou uma comissão composta pelos Professores Geraldo Antônio de Andrade Araújo, João Luiz Lani, Laércio Couto, Alberto da Silva Jones e o técnico Ademir José Abranches visando possível transferência da área à UFV. Contudo na época foram disponibilizados apenas 73 hectares, o que a Universidade entendeu ser insuficiente. A comissão sugeria cessão de 631 ha e por isso enviou a solicitação ao Diretor de Assuntos Fundiários do INCRA em abril de 1999, não obtendo retorno até o término de seu mandato como Vice-Reitor nos anos 2000.

Desta forma, na Ata Nº 321/2006 da reunião, ressaltou-se que não houve nenhuma negociação naquela data devido ao entendimento da comissão de que os 73 ha disponibilizados pela prefeitura mostravam-se insuficientes, seria necessário todo o terreno. Assim, em nova tentativa, agora com amplo apoio, o Conselho veio a deliberar favoravelmente. A ata admite que o pleito havia sido encampado pela Presidência da República, que inclusive já havia determinado autorização de vagas de docentes, cargos de direção e funções gratificadas para o projeto.

Considerando toda a estrutura oferecida e sobretudo, a política de expansão do governo federal, o Conselho entendeu que seria oportuna a abertura do novo *campus* para a UFV, contudo, impôs algumas ressalvas como: a necessidade de orçamento específico para o *campus*, efetiva participação dos municípios do Alto Paranaíba na implantação e a criação de cursos planejados e programados conforme cronograma de condições disponibilizadas.

Assim, a decisão foi consubstanciada pela Resolução nº 8/2006 e sete anos após a primeira tentativa de implantação de um centro de pesquisa, veio a consumar-se a parceria entre a UFV e o município de Rio Paranaíba, contudo, para criação de um *campus* fora de sede. O entrevistado E15 faz um relato narrando sua percepção de como foram as articulações no dia da reunião:

Então viemos com o planejamento de todos os quantitativos e apresentamos ao Conselho Universitário e, **falamos também que ali o Conselho faria uma votação muito importante, histórica** que seria a criação de um novo *campus*. Aí abrimos a votação e quando eu contei os braços erguidos e vi que **a maioria** já tinha sido obtida, **eu falei assim: aprovado por unanimidade!** Aí aqueles **caras que eram contra** né, em uma linguagem mais simples, todos **se preocuparam em levantar o braço, então realmente conseguimos a unanimidade**. Foi muito engraçado. Isso são coisas muito bonitas e interessantes que vão acontecendo e merecem ser lembradas (E15, grifo nosso).

Observa-se neste depoimento que a estrutura existente em termos de recursos políticos e autoritários, somada à utilização da prática de um discurso estratégico, foi facilitadora e promoveu sentido e força às ações, fazendo com que se tornassem ao mesmo tempo estruturadas e estruturantes ao serem significadas e interpretadas pelos atores sociais presentes naquela reunião. Os agentes que estavam na direção, utilizaram-se de sua capacidade para manifestar *poderes causais* e influenciar o *poder* que era manifesto por outros agentes. Isso fica claro ao final do texto quando ao obter maioria necessária, o relator afirma já haver alcançado unanimidade. Logo em seguida, após esta coerção discursiva, todos os “**que eram contra**” preocuparam-se em

manifestar-se favoravelmente (GIDDENS, 2003). A utilização de argumentações e *declarações avaliativas* como “**fazer uma votação muito importante e histórica**” também vieram no sentido de alcançar o êxito via consenso e não pela força, utilizando-se de *argumentos discursivos ideológicos* (FAIRCLOUGH, 2003).

Abaixo segue a ata da reunião realizada onde é possível observar quais foram as justificativas utilizadas e como *os atores sociais e suas ações foram representados*:

Figura 42: Trecho da Ata 321/2006 que deliberou sobre a criação do *campus*.

Em seguida, passou-se à apreciação do assunto da pauta - o presidente explicou que foi oferecida à UFV uma área de 48 hectares localizada no município de Rio Paranaíba. A área já conta com algumas edificações, incluindo uma com mais de 3 mil metros quadrados de área construída, que havia sido projetada para instalação de uma escola técnica. Há o interesse do município e da região, apoiado pelos governos estadual e federal, de que a UFV instale aí um campus universitário. O pleito foi encampado pela Presidência da República, e, por sua determinação, o MEC já autorizou 18 vagas de docentes e destinou cargos de direção e funções gratificadas para a Universidade, com essa finalidade. A Prefeitura de Rio Paranaíba comprometeu-se a apoiar na construção de outras instalações e infra-estrutura. O INCRA, responsável atual pela área, está providenciando a documentação para a transferência legal da área para a UFV. Reforçando, ainda, o grande interesse pela instalação de um campus da Universidade nesse município, o prefeito local ofereceu áreas adicionais de terras. Traçando um histórico do assunto, o presidente relatou que, há seis anos, houve uma primeira oferta dessa área para a UFV. Na ocasião, não se chegou ao termo de negociação. Dessa vez, por iniciativa do prefeito local, foi mobilizado amplo apoio das lideranças políticas da região, do governo e da Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, da bancada parlamentar do Estado de Minas Gerais, da bancada parlamentar do Estado no Congresso Nacional e do vice-presidente da República. Em face dessa demanda, foi nomeada, pela Reitoria, uma comissão, que elaborou um estudo de viabilidade para subsidiar a deliberação sobre o tema. Em caso de decisão do Conselho pela criação do campus, o relatório da Comissão deverá fundamentar o pedido de recursos orçamentários e de vagas de docentes e de técnicos administrativos necessários para a sua instalação. Considerando a política do governo federal de expansão da universidade pública, a abertura desse novo campus seria oportuna para a UFV. Após ampla discussão, foi aprovada, por unanimidade, a seguinte proposta do conselheiro Fernando da Costa Baêta: “aprovar a criação do campus de Rio Paranaíba, com as seguintes salvaguardas: 1) recursos humanos e funções gratificadas específicas; 2) orçamento específico; 3) efetiva participação dos municípios do Alto Paranaíba na implantação; e 4) criação de cursos planejados e programados de acordo com cronograma das condições disponibilizadas e a serem compromissadas”. Essa decisão ficou consubstanciada na Resolução nº 8/2006.

Fonte: SOC UFV (2018, grifo nosso).

Sobre a participação dos *atores sociais* neste processo, a ata acima *representa-os de forma institucionalizada*, onde os indivíduos são mencionados por meio da instituição as quais eles pertencem, *personificando* a instituição e seu *poder* de ação na sociedade. Já alguns entrevistados fazem alusão não só a instituição mas também à *nomeação* daqueles que consideraram os principais sujeitos envolvidos e responsáveis. Outros citam os *atores e suas instituições* correspondentes, conforme observa-se nos depoimentos abaixo:

Eu sei que teve a presença do **Reitor da UFV**, o Carlos Sedyama, do **Professor** Liovando Marciano da Costa, tiveram também agentes políticos, o **Ex- Senador** de Minas o Aelton Freitas e a figura marcante, que até o pessoal

fez a estrada com seu nome que é o **Ex-Presidente da República** o José Alencar, ele era mineiro e foi ele que assinou a criação desse *campus* porque no dia ele que estava em exercício já que o **Presidente** Lula estava viajando, estava fora do país. E também é claro o **Ex-Prefeito** Jaime Silva. (E4, grifo nosso).

Então para mim as pessoas que são mais importantes da implantação desse *campus* é primeiro o **Jaime Silva**, porque a ideia inicial foi dele, segundo o **Nilton do INCRA** porque foi quem articulou juntamente com o Jaime essas tratativas com a UFV em Viçosa e terceiro o **José Alencar** que era Vice-Presidente na época do Lula e que aprovou e fez com que a implantação acontecesse. Então para mim seriam essas três pessoas, **Jaime, Nilton e José Alencar**. (E5, grifo nosso).

Então lógico, houve uma **dedicação muito grande** do prefeito **Jaime Silva**. Já falei o nome do **Jaime Silva** umas mil vezes, mas ele merece ser mencionado porque realmente **sem ele não existiria esse *campus* aí** (E15, grifo nosso).

Ressalto três personagens, além do **Prefeito Jaime Silva**, que foram fundamentais para a criação do *campus* Rio Paranaíba: o **Vice-Reitor professor Cláudio Furtado Soares**, o **Pró-Reitor de Ensino Professor Luiz Aurélio Raggi** e o **Professor Liovando Marciano da Costa**, os quais se **dedicaram intensamente à causa**. O **Professor Cláudio Furtado**, dando-me irrestrito apoio na consecução dos objetivos institucionais, o **Professor Raggi** como o maior responsável pela elaboração do projeto de expansão da UFV e o **Professor Liovando** na estruturação, formulação e execução de todo o projeto relativo ao *campus* Rio Paranaíba (E15, grifo nosso).

Outro fato interessante a ser mencionado foi o apoio recebido de uma autoridade eclesiástica, o Sr. Roberto Cristino de Oliveira, padre da Paróquia de Rio Paranaíba na época. Ele estava presente nas diversas reuniões realizadas e veio a fazer um relato no livro tombo da igreja *representando de forma particular e protagonizando os atores sociais* que para ele tiveram atuação imprescindível, conforme observa-se abaixo:

Figura 43: Registro no livro tombo sobre a UFV em Rio Paranaíba (Continua).

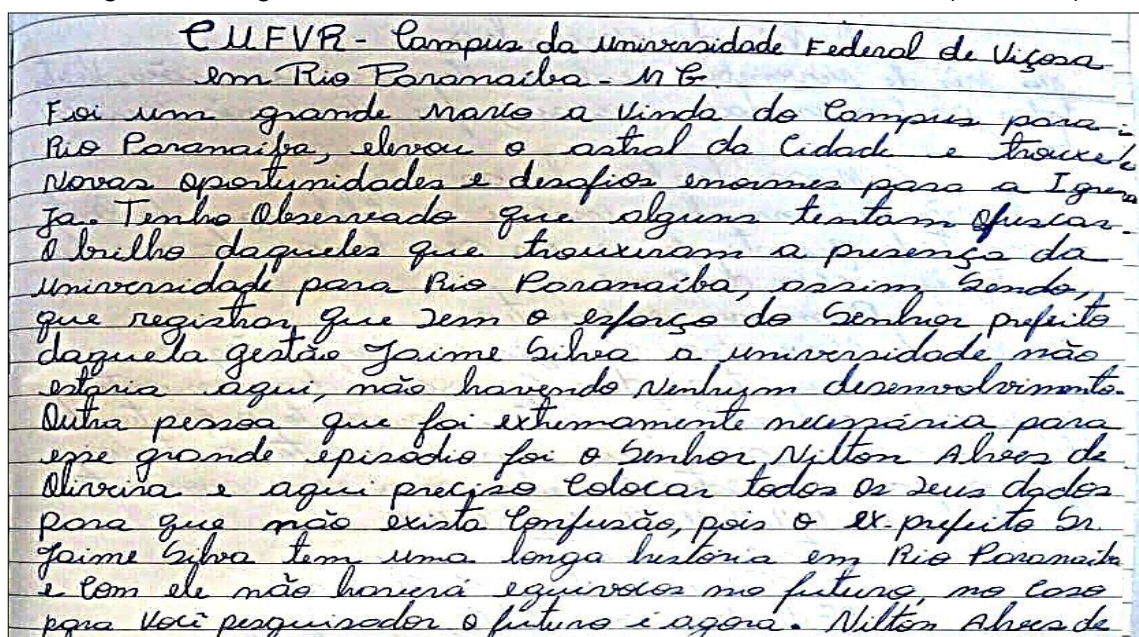


Figura 43: Registro no livro tomo sobre a UFV em Rio Paranaíba (Conclusão).

Oliveira CI: M. 1384.213 SSP/MG CREA/MG: 37013/D
 CPF: 479.075.416-20 Data Nascimento: 16-05-60
 Filiação: Orenides Alves de Oliveira e Altiva Maria de Oliveira
 Naturalidade: Rio Paranaíba - MG. Dixo aqui o
 registro de que sem esses dois homens a Cidade de
 Rio Paranaíba não abrigaria o Campus da Universi-
 dade Federal de Viçosa. Parabéns ex. prefeito Jaime Silva e
 Nilton Alves de Oliveira. Deus vos abençoe.
 Anteriormente,
 Fr. Roberto Cristiano de Oliveira,
 22 de Novembro, 2010.

Fonte: Livro Tombo Nº 3 da Paróquia São Francisco das Chagas (2018).

Na ocasião ele descreve que a vinda da Universidade trouxe benefícios e oportunidades para a cidade, mas também grandes desafios à igreja. Ele justifica o escrito pelo fato de que **“alguns tentavam ofuscar o brilho daqueles que trouxeram a universidade para o Rio”**, sinalizando para dificuldades relacionadas a *lutas de poder e hegemonia*. Assim, julgou importante registrar de forma detalhada os nomes daqueles que foram os responsáveis, sendo citados o Prefeito Jaime Silva e o Sr. Nilton de Oliveira. No caso deste último, chegou a citar todos os documentos pessoais para que no futuro pesquisadores não se equivocassem. Segundo ele, sem a presença dos dois atores sociais a vinda do *campus* não seria possível, por isso finaliza parabenizando-os e rogando-lhe suas bênçãos.

A participação de uma autoridade como o padre reforçava a coesão da comunidade local em torno do projeto, a “bênção” de um *ator representativo* e respeitado socialmente e o envolvimento religioso das pessoas em prol deste propósito. Essa influência está refletida no discurso de alguns depoentes ao mencionar o apoio divino e milagroso alcançado mediante as devoções dos atores para que tudo desse certo:

A gente pode falar assim também que os **astros estavam a favor** digamos assim né (E15, grifo nosso).

Foi uma coisa que eu costumo dizer assim, **foi divina providência** porque deu certo, tudo concorreu e todas as forças políticas de Rio Paranaíba deram as mãos, não teve nenhuma força política contrária, todo mundo ajudou. Foi indo, aí eu lembro que eu desanimei, minha mulher falou assim: não, **vai dar certo porque Deus vai abençoar**, eu lembro que tinha uma reunião lá, o padre não veio, mas veio o pastor que foi lá e aí todas as religiões estavam lá, todas as lideranças estavam lá e eu **acho que foi uma divina providência que fez dar certo, porque tinha tudo para não dar** (E10, grifo nosso).

Este tipo de influência eclesiástica também ocorreu na ESAV através do Bispo da cidade de Mariana, demonstrando que mesmo após décadas da criação da UFV, no *campus* Rio Paranaíba também houve atuações semelhantes (BAÊTA, 2016).

Neste momento é relevante refletir ainda sobre como a ação articulada e estratégica de atores sociais pôde influenciar o curso de decisões da universidade. A criação de um *campus* em Rio Paranaíba é fato que certamente não estava presente no planejamento estratégico da instituição, mas que veio a ocorrer. De certa forma, a criação do plano de expansão em plano macro gerou uma consequência imprevista da ação, como pontua Giddens (2003). Embora a intenção do plano fosse expandir e interiorizar, em momento algum na esfera macro já havia algum apontamento para Rio Paranaíba, entretanto, foi a ação de vários estrategistas, suas práticas sociais e práxis dotadas de capacidade de negociação, convencimento e utilização de recursos que influenciou e desencadeou sua criação.

O depoimento abaixo corrobora neste sentido:

Como eu te falei o seguinte, **foi 100 % político**, ou seja, isso **não foi uma demanda da UFV por criar um *campus* de nível superior em Rio Paranaíba**. O fato de ter se criado em Rio Paranaíba na realidade foi mobilização da classe política, então **foi algo induzido**. (E2, grifo nosso).

Essas práticas foram fortemente constituídas pelos praticantes que as desenvolveram, porém também sofreram várias pressões institucionais que em dados momentos constrangiam o comportamento dos atores estratégicos (TURETA e JÚLIO, 2016). Isso fica evidente na necessidade da mobilização realizada pelo grupo de lideranças pró-vinda do *campus* frente ao Conselho que detinha o *poder* de deliberação (CONSU). Em dado momento já se tinha infraestrutura, local, indicação de valores no orçamento público, vagas para docentes e técnicos para o *campus*, contudo ele não havia sido efetivamente criado, pois dependia de outra instância, precisava ainda passar por outra estrutura institucional.

Neste aspecto vale lembrar as considerações de Crubellate, Grave e Mendes (2004) sobre a formação das organizações, que segundo os autores, precisa ser vista como um fenômeno que é socialmente construído, fruto de ações humanas nem sempre planejadas, produto de suas interações culturais e políticas, de seus processos cognitivos e simbólicos. Escolhas estratégicas sobre um dado curso de ações, conforme apontam Melo e Gonçalves (2015), estão sempre relacionadas à forma como os estrategistas interpretam o ambiente e sua dinâmica.

Assim, os atores atuavam mediados por propriedades estruturais, apoiando-se nas mesmas para viabilizar suas ações e ao mesmo tempo, com sua capacidade cognoscente e de significação, buscavam conformá-las, agindo e trazendo resultados para o contexto específico (ALBINO et al., 2010). Após o *campus* ser aprovado o Prefeito concedeu nova entrevista conforme é possível observar abaixo:

Figura 44: Aprovação da vinda do *campus* da UFV para Rio Paranaíba.

Rio Paranaíba.

in foco

"MARTELO BATIDO."

Agora é oficial: Campus da Universidade Federal de Viçosa será implantado em Rio Paranaíba.



Foi uma luta árdua, demorada e desgastante. Mas o povo de Rio Paranaíba e de toda esta microrregião já pode comemorar a **implantação da primeira Universidade Federal do Alto Paranaíba**.

O Conselho Universitário da U.F.V. "bateu o martelo", como sempre gostou de dizer o prefeito **Jaime Silva**, confirmando a implantação do Campus em Rio Paranaíba.

A decisão aconteceu por unanimidade, sendo que o dia 25 de julho passará a ser histórico para o município de Rio Paranaíba.

Idas e vindas, apoio político e concretização de um sonho.



O Prefeito **Jaime Silva** acabou transformando o sonho desta Universidade em Rio Paranaíba como sua principal plataforma de governo. Desde que voltou a administração municipal ele teve este tema como seu principal foco. "Essa é uma história antiga, pois quando idealizamos esta escola já seria para a implantação de um grande curso, no caso a agronomia. Mas por uma série de fatores, culminando com a saída do então Presidente Fernando Collor de Melo, o projeto acabou sendo desestruturado. Deixamos a Prefeitura e neste período de 12 anos que ficamos afastados da administração municipal não houve maiores interesses dos demais administradores em dar sequência ou um outro destino para aquele espaço físico que ali já estava instalado. Quando como Prefeito, resolvi dedicar de alma para concretizar este sonho, que

agora era maior, ou seja, queríamos sim a vinda de uma Universidade Federal para Rio Paranaíba", explica **Jaime Silva**.

Assim, começou toda uma odisséia. Políticos diversos, governos de Minas Gerais e do Brasil, empresários influentes, instituições, enfim, onde havia algum tipo de força que poderia auxiliar na concretização deste sonho ele foi procurado. "Até mesmo por estarmos num período eleitoral vou evitar citar nomes para não ter nenhuma conotação de propaganda. Mas posso dizer que tivemos o apoio de várias alas políticas, das bancadas dos principais Partidos. Os Deputados que nos representam foram decisivos, assim como a sensibilidade dos governos de Minas e da União. Não posso deixar de reconhecer ainda o empenho dos Prefeitos de toda esta nossa região, que entenderam e importância deste projeto. Em nenhum momento faltou apoio político para a implantação da U.F.V. em Rio Paranaíba. O que estava sendo mais difícil mesmo era a aprovação da própria Universidade", disse o Prefeito.

Governo Federal estará assumindo toda a estrutura e será responsável pelos investimentos.

A partir de agora toda a estrutura física daquele local passa a pertencer ao Governo Federal, que será responsável pela ampliação do prédio, instalação de laboratórios e tudo mais que for necessário. "Na verdade o que existe ali é muito pequeno, quase que insignificante para atender a Universidade Federal de Viçosa. O que será feito a partir de agora é a execução de projetos que darão sustentabilidade para o Campus. Uma Universidade não para de crescer. Portanto, obras e mais obras serão executadas naquele local", adverte **Jaime Silva**.

O Governo Federal já garantiu a liberação de R\$7.000.000,00 (sete milhões de reais) para iniciar a implantação da U.F.V. em Rio Paranaíba.

Surge uma nova Rio Paranaíba, que deverá dobrar de tamanho num curto espaço de tempo.

Com a implantação da Universidade Federal de Viçosa no município, Rio Paranaíba deverá num curto espaço de tempo aumentar significativamente sua população e, por consequência, seu tamanho. Só pra se ter uma ideia dentro de 10 anos deverá estar estudando no campus da U.F.V. em Rio Paranaíba cerca de 7.000 alunos. Serão tantos outros funcionários. Isso já dá uma dimensão no que irá se transformar o município.

A construção civil também receberá um no impulso, principalmente no que tange as vilas estudantis e casas para professores e funcionários que estarão trabalhando na Universidade.

Por sua vez, o município passará a ter um novo foco administrativo, já que uma cidade universitária necessita proporcionar atrações para os estudantes, como lazer, esporte, diversão e outros.

Não há dúvidas de que haverá uma mudança radical no comportamento e no estilo de vida dos Rioparanaibanos, já que a cidade estará vivendo uma nova realidade, totalmente voltada à Universidade. "O que estamos visualizando nada mais é do que aconteceu em outros municípios do Brasil depois que receberam a implantação de uma Universidade Federal. O crescimento é extraordinário e muito rápido. Em pouco tempo é possível dobrar, até mesmo triplicar a população", acredita o Prefeito.

Cidades vizinhas também Serão beneficiadas.

É claro que Rio Paranaíba será o município mais beneficiado com a implantação da U.F.V., mas toda a microrregião também estará diretamente interligada com estes benefícios.

A mão-de-obra especializada deverá vir de cidades como Patos de Minas, Patrocínio e Carmo do Paranaíba.

Haverá inversão no traslado de ônibus, que irão trazer alunos de toda a região para o Campus da Universidade Federal de Viçosa.

Sem contar ainda com a possibilidade de milhares de alunos estarem mais próximos de suas casas cursando o ensino superior.

Primeiro Vestibular será em janeiro de 2007. Expectativa de dois a quatro cursos, com inscrição de 1.000 alunos.

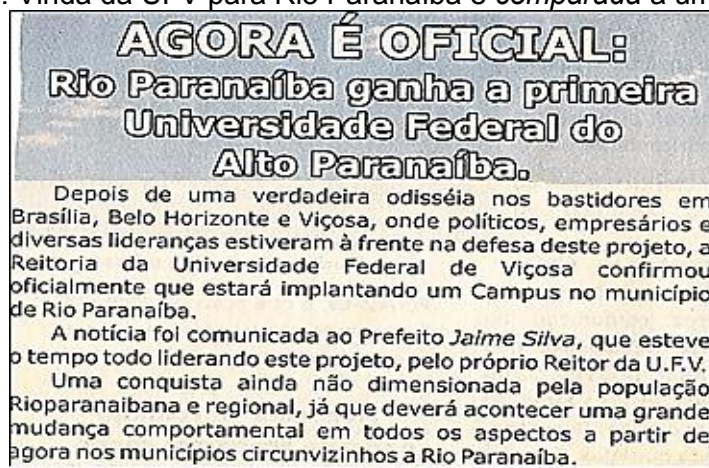
Ainda não foram definidos quais serão os primeiros cursos a serem implantados no Campus da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba. A expectativa é a de que dois a quatro cursos já estejam sendo disponibilizados aos estudantes no vestibular que estará acontecendo em janeiro próximo, o que significa aproximadamente 1.000 alunos.

Segundo o Prefeito **Jaime Silva**, no decorrer deste ano estes aspectos estarão sendo analisados pela reitoria da U.F.V., sendo que somente nos meses finais do ano deverão ser anunciados os cursos.

O prefeito relatou o percurso percorrido e as expectativas frente à nova realidade. Ele ressaltou todo apoio recebido e apontou que a maior dificuldade foi de fato convencer o Conselho Universitário de que Rio Paranaíba possuía condições para abrigar um *campus* da UFV. Neste momento ele também lembrou que a construção do prédio pela prefeitura sempre foi no sentido de buscar a implantação de um grande curso, na época Agronomia, mas que por fatores diversos e mudanças de cenários políticos, por doze anos o projeto permaneceu sem destinação. Ao final da reportagem o prefeito assinalou a previsão do primeiro vestibular e que esperava iniciar com dois ou quatro cursos. Outra vez mais, utilizou-se a *expressão metafórica* “**martelo batido**” para evidenciar a legitimidade da decisão do Conselho. O termo “**agora é oficial**” traz o sentido de que todas as informações anteriores estavam circunscritas apenas no nível do discurso.

Outro trecho de reportagem descreve o momento e *nomina* como uma verdadeira “**odisseia**” a busca pela vinda do *campus* para Rio Paranaíba:

Figura 45: Vinda da UFV para Rio Paranaíba é *comparada* a uma odisséia.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

A *metáfora* utilizada remete aos diversos embaraços e contratempos encontrados pelo prefeito ao longo de todas as negociações e tratativas (FAIRCLOUGH, 2003). Uma odisséia remonta a uma viagem marcada por imprevistos e eventos singulares, e assim foi *comparada* a saga pela busca do *campus* para Rio Paranaíba. Várias comitivas de estudos enviadas à cidade, pareceres favoráveis e contrários, resistência e receio por parte da instituição e necessidade de muita habilidade e recursos para que o projeto se tornasse uma realidade. O termo “agora é oficial” aparece pela segunda vez no gênero de reportagens reforçando a necessidade sentida de informar aos leitores da legitimidade da decisão.

Em seguida, logo após a decisão do Conselho pela aprovação, a Universidade veio a tomar as providências para a escolha do primeiro diretor a ser enviado ao *campus* Rio Paranaíba, que foi o Professor Liovando Marciano da Costa, o qual anteriormente já havia aceitado o convite para apoiar a implantação e participar das atividades. Assim, no dia 09 de agosto de 2006 os Srs. Jaime Silva, Nilton de Oliveira e algumas lideranças locais foram à Viçosa para um ato de agradecimento ao Reitor e também à comunidade Ufeviana. Ao chegar ao local, para surpresa dos mesmos, ocorria naquele momento a solenidade de posse do diretor Liovando. O Entrevistado E1 relata:

Fomos lá agradecer ao Reitor pela criação do *campus*, que aí **já era uma coisa que estava consagrada**. Chegando lá, nós deparamos, digamos assim, para nos dar uma sensação mais agradável, com a posse do diretor, naquela reunião junto conosco. Aí ele tomou posse, foi o Liovando o escolhido (E1, grifo nosso).

A reportagem abaixo traz detalhes sobre a motivação e aceite do convite do Professor Liovando para iniciar o projeto em Rio Paranaíba:

Figura 46: Discurso do primeiro diretor do *campus* Rio Paranaíba Professor Liovando.

"Inicialmente, gostaria de ressaltar que de acordo com a legislação atual já poderia ter me aposentado no ano 2000 ou um pouco antes, mas continuo bastante ativo em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Ao invés de pedir aposentadoria, saí para mais um treinamento, em nível de pós-doutorado. Certamente, foi um momento muito importante da minha carreira, pois com mais maturidade científica e pessoal, pude aproveitar muito essa estada fora do País. Tenho agora um novo desafio em minha vida pessoal, onde recebi com muita honra esta incumbência da Reitoria da U.FV., que é dirigir o Campus da Universidade em Rio Paranaíba,. Particularmente fico muito feliz em estar voltando às minhas origens e estar próximo de onde nasci. Colocarei todo o meu conhecimento a serviço deste novo projeto", disse o Diretor Liovando.

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Conforme citado já anteriormente, o apoio interno do Professor Liovando foi imprescindível para a consolidação do projeto, já que esse foi um dos pré-requisitos colocados pela Reitoria quando procurada pelo prefeito Jaime Silva e pelo Sr. Nilton de Oliveira em suas primeiras reuniões. Seu "apadrinhamento" foi de grande peso nos passos subsequentes, sendo que o mesmo veio a participar posteriormente da comissão de estudos para implantação do *campus*. Sobre a escolha do Professor Liovando para Diretoria do *campus* o depoente E15 esclarece:

Então nós pensamos assim: bom, vamos escolher o Professor Liovando, ele era **muito conhecido meu**, já havíamos viajado por esse Brasil afora em realização de pesquisas. Então nós já sabíamos do **perfil** dele, da **característica**, da **energia** que ele representava no momento de tomar uma decisão né, e ele era **muito parecido com o PH Rolfs** né, além disso, ele também **era aí da região**. Com isso então nós **conseguimos que ele “mantivesse esse espírito antigo chamado espírito esaviano”**. Então nós **precisávamos de uma pessoa que “implementasse uma filosofia” de trabalho sério, honesto e vigoroso** para que realmente o *campus* fosse consolidado.

O relato está carregado de *declarações avaliativas* a respeito do ator mencionado e deixa expressa a necessidade que a universidade tinha de assegurar, via mecanismo isomórfico mimético, a implementação de uma filosofia de trabalho aos moldes de Viçosa, sendo inspirada pelo “**espírito esaviano**”, presente desde a época de PH Rolfs. Como entendem Carvalho, Vieira e Silva (2012) os sujeitos sociais fazem uso de suas experiências anteriores e formam conceitos para tomada de decisão. Os decisores fizeram isso ao associar o Professor Liovando ao PH Rolfs, que havia precedido uma experiência bem sucedida em Viçosa, e assim, eles pensavam em garantir o mesmo feito em Rio Paranaíba, alcançando institucionalização do projeto e fixação de uma *identidade legitimadora* (FAIRCLOUGH, 2003).

A reportagem abaixo relata o dia de sua nomeação como diretor em Viçosa e a presença dos Rioparanaibanos na cerimônia:

Figura 47: Cerimônia de posse do primeiro diretor do *campus* em Viçosa.

Rio Paranaíba.

in foco

Concluiu-se mais uma etapa da implantação do campus da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba, com a posse do primeiro diretor da Unidade, professor **Liovando Marciano da Costa**, em cerimônia realizada na Reitoria, dia 4 de agosto, presidida pelo reitor da UFV, professor **Carlos Sigueyuki Sedyama**. Participaram do ato solene membros da administração da Universidade e uma delegação de Rio Paranaíba, liderada pelo prefeito **Jaime Silva**, e pelo superintendente-adjunto do Incra em Minas, **Newton Alves de Oliveira**, ex-aluno da UFV.

A cerimônia desenrolou-se em duas partes. Inicialmente, foram empossados o diretor do campus, professor **Liovando**, e o coordenador-executivo da Coordenadoria de Educação Aberta e a Distância (CEAD), professor **Frederico José Vieira** e a Distância (CEAD), professor **Frederico José Vieira**. Na segunda parte, voltada exclusivamente para o novo campus da UFV, foram feitos diversos pronunciamentos, nos quais os representantes de Rio Paranaíba manifestaram seu contentamento com a decisão da Universidade de estender-se para aquela região de Minas e reafirmaram o propósito e a disposição de oferecer todo o suporte necessário para a consolidação e funcionamento do campus.

Os dirigentes da UFV, em igual medida, agradeceram os esforços das lideranças e da comunidade regional e de Rio Paranaíba em particular. Também foram feitas diversas considerações a respeito das providências necessárias para o início das atividades.

Falaram, na ocasião, o diretor **Liovando Marciano**, o prefeito **Jaime Silva**, o superintendente-adjunto **Newton Alves de Oliveira**, o presidente da Câmara Municipal de Rio Paranaíba, **Itamar Alves de Oliveira**; a assessora da Prefeitura, **Lázara Alves Rezende**, ex-aluna da UFV; o reitor da Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de

Campus da UFV em Rio Paranaíba tem seu primeiro diretor.

Comitiva composta por autoridades Rioparanaibanas participa de reunião com o alto comando da U.F.V em Viçosa.



Florestal (Cedaf), **Antônio Cezar Pereira Calli**; o coordenador-executivo da CEAD, **Frederico Passos**; e o pró-reitor de Ensino, **Luiz Aurélio Raggi**. O encerramento coube ao reitor **Carlos Sedyama**.

Participaram do histórico evento, além dos oradores citados, representando a UFV, os pró-reitores **José Cola Zanúncio** (Planejamento e Orçamento), **Maurilio Alves Moreira** (Pesquisa e Pós-Graduação), **Geraldo Antônio de Andrade Araújo** (Extensão e Cultura); os diretores de centro **Sérgio Herminio Brommonschenkel** (Ciências Agrárias), **Ricardo Junqueira Del Carlo** (Ciências Biológicas e da Saúde), **Antônio Simões Silva** (Ciências Exatas e Tecnológicas) e **Walmer Faroni** (Ciências Humanas, Letras e Artes); o secretário de Órgãos Colegiados, **Paulo Shikazu Toma**; os chefes de Departamento **Eloy Alves Filho** (Economia), **Mônica Ribeiro Pirozi** (Tecnologia de Alimentos) e **Ivo Jucksch** (Solos); o procurador-geral da Procuradoria Jurídica (AGU), **Alexandre Furtado Cordeiro**, e os chefes de divisão da Coordenadoria de Comunicação Social **Yara Vaz de Melo** (Relações Públicas) e **José Paulo Martins** (Jornalismo).

Integrando a delegação de Rio Paranaíba, o vice-prefeito **Valdenir Diógenes da Silva**, os vereadores **Ney Garcia** e **Maria Lúcia de Resende**, a secretária municipal de Educação, **Divina Paiva**; e a estudante **Júlia Gonçalves**.

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Após nomeação do Professor Liovando como primeiro diretor do *campus*, o Prefeito Jaime Silva, juntamente ao Sr. Nilton de Oliveira, buscou dar andamento na doação da infraestrutura predial e do terreno à UFV. A reportagem e as fotos abaixo registram o momento de assinatura de doação da estrutura predial em outubro de 2006:

Figura 48: Repasse da estrutura predial da prefeitura à UFV.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Figura 49: Assinatura do Reitor Carlos Sedyama e do Prefeito Jaime Silva para doação e recebimento da estrutura predial.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

O momento foi marcado por diversas lideranças e por um discurso emocionado do prefeito Jaime Silva, que ressaltou a importante contribuição do Professor e Reitor Carlos Sedyama à região do cerrado por meio de seus estudos para cultivo deste tipo de bioma, sendo estes tão bem sucedidos, que foram incorporados os demais estados brasileiros onde o cerrado se fazia presente. Na oportunidade ele pondera que o Professor Carlos agora participava de forma ativa e direta em outro evento que seria um marco para o desenvolvimento desta região: a implantação do *campus* da UFV em Rio Paranaíba. De certa forma busca estabelecer uma *metáfora* entre as dificuldades encontradas no cerrado para a produção e as que se instalavam na cidade de Rio Paranaíba para a vinda do *campus*, ambos os projetos aparentemente improváveis, porém, traça um paralelo de como os estudos do Professor Sedyama puderam trazer grandes transformações e benefícios ao bioma, assim era naquele dia a decisão da vinda da universidade para a cidade e região, possível, benéfica e inédita.

Figura 50: Autoridades ressaltam a importância da implantação do *campus* da UFV para a região.

Autoridades enfatizam a importância deste momento para Rio Paranaíba e região.



O Prefeito Jaime Silva, visivelmente emocionado, relatou que aquele momento era único, sendo a concretização de um sonho que surgiu há muitos anos. Destacou a bravura do Reitor da U.F.V., que foi uma das pessoas responsáveis pela grande transformação ocorrida na região dos cerrados, quando por aqui introduziu o seu conhecimento tecnológico. "Talvez os mais jovens não saibam, mas há 25, 30 anos atrás o cerrado servia apenas para que as pessoas pudessem colher algumas frutas silvestres em determinadas épocas do ano. Um dos grandes responsáveis por esta mudança foi justamente o professor Carlos Sedyama, hoje Reitor da U.F.V., que trouxe o progresso para toda esta região. Sua família creditou no potencial do cerrado, plantando grandes áreas de soja. O sucesso foi tão grande que alcançou

todos os outros estados do país, onde o cerrado predominava. Tantos anos depois ele retorna e nos proporciona a oportunidade de uma outra grande mudança, que mais uma vez será fator de uma transformação regional. Sendo assim, só temos palavras de agradecimento a ele e a direção da U.F.V.", disse emocionado o Prefeito.

Por sua vez, o Reitor Carlos Sedyama fez um resumo de como surgiu a Universidade Federal de Viçosa, isso nos anos 20, quando o Estado de Minas Gerais sentiu a necessidade de ter uma Escola que pudesse dar sustentáculo ao setor agropecuário. Citou a importância que ela teve e continua tendo durante todos estes anos de fundação. "É importante sempre destacarmos como foi o início da U.F.V., que hoje é uma das mais

importantes do país. Nossa esperança é a de que Rio Paranaíba se transforme numa nova Viçosa, assim como aconteceu com aquele município depois da instalação do campus da Universidade. Há alguns anos atrás, oito dez anos, o Prefeito Jaime Silva nos procurou, e já naquele tempo reivindicava este projeto para o seu município. Naquela oportunidade disse a ele que o momento não era propício. Muito tempo se passou e, hoje, estamos aqui não para instalarmos uma escola agrícola, mas sim para implantarmos um campus da Universidade Federal de Viçosa. Podem ter certeza que a nossa expectativa é tão grande como a de todos vocês aqui presentes, pois teremos com este campus o mesmo carinho e dedicação como acontece em Viçosa", palavras do Reitor da U.F.V.

NOTA DA REDAÇÃO.

É uma situação que não tem mais volta. A não ser que aconteça algum fato extraordinário, daqueles de deixar o cabelo em pé, a implantação do campus da U.F.V. em Rio Paranaíba é uma realidade nua e crua.

O projeto de 10 cursos superiores em cinco anos, com vagas para 2.400 alunos, demonstra a grandiosidade do projeto. Será mesmo um fator de crescimento regional. E este crescimento não será apenas econômico/imobiliário, mas sim educacional, cultural e, principalmente, de auto-estima. Sim, pois em poucos anos não será mais preciso explicar em nenhuma outra parte do país onde fica Rio Paranaíba e até mesmo seus municípios vizinhos. A região será reconhecida pela sua Universidade.

Se em cinco anos tivermos dez cursos, imaginem só daqui há dez anos? E dez anos não é nenhuma eternidade, é só olhar para trás e ver como dez anos passam rapidamente.

Portanto, acredito que realmente esteja surgindo um grande projeto que poderá ser fator de grandes transformações em Rio Paranaíba e toda região.

Quem tiver olhos de lince e estar atento a estas modificações, experimentará este mesmo progresso e crescimento.

O Reitor também traça uma *comparação* entre a cidade de Rio Paranaíba e a de Viçosa, utilizando-se da expressão “**nossa esperança é a de que Rio Paranaíba se transforme numa nova Viçosa**”. A fala está carregada de simbolismo, uma vez que quando a universidade foi criada em Viçosa, ainda nominada como ESAV, várias foram as dificuldades encontradas, muitas semelhantes ao caso Rioparanaibano: cidade pequena, complicações com o terreno, infraestrutura, distância de grandes centros, capital humano e demais recursos. Porém posteriormente, a cidade e região vieram a se desenvolver de forma ímpar.

Adiante, após a deliberação sobre a instalação do *campus*, em paralelo à busca de recursos via lideranças políticas locais, o Reitor Carlos Sedyama também buscou articular a consolidação de recursos via Governo Federal para assegurar a consecução do projeto, conforme expõe o ofício abaixo:

Figura 51: Ofício da Reitoria da UFV ao MEC.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
REITORIA

Campus Universitário - Viçosa, MG - 36570-000 - Tel (31) 3899-2796 - Fax (31) 3899-2108 - E-mail: reitoria@ufv.br

Ofício n.º 277/2006/RTR

15 de agosto de 2006.

Senhor Secretário:

Apraz-nos encaminhar, para avaliação e competente encaminhamento de Vossa Senhoria, o Projeto *Implantação do Campus da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba*.

Como se pode depreender da proposta, a iniciativa é consoante com a atual política governamental de expansão do ensino superior público no País e atende antigo anseio da comunidade do Alto Paranaíba, próspera região do Estado de Minas Gerais.

Contando com o apoio de Vossa Senhoria no que concerne à programação, por esse Ministério, dos recursos humanos e orçamentários necessários à implantação do projeto, bem como à disponibilização, ainda em 2006, dos recursos financeiros que viabilizem a consecução dos objetivos imediatos, despedimo-nos.

Atenciosamente,


CARLOS SIGWEYUKI SEDIYAMA
Reitor

Ao Senhor
Prof. Dr. NELSON MACULAN FILHO
Secretário de Educação Superior do
Ministério da Educação
Brasília, DF

Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Em sequência às tratativas, o INCRA, através de seu Chefe da Divisão Técnica em MG, o Sr. Nilton Alves de Oliveira, buscou consolidar a doação da área de 44,5030

hectares à Universidade.¹² O trecho do documento abaixo registra a solicitação realizada ainda em dezembro de 2006:

Figura 52: Solicitação de doação da área à UFV.

Considerando escoreita a presente instrução processual, e tendo em vista o contido na IN/INCRA/36, de 20 de novembro de 2006, atribuindo competência regimental a este colegiado para apreciação e decisão, submeto a presente proposta de doação da área de 44,5030 hectares à Universidade Federal de Viçosa a esse colendo Comitê de Decisão Regional, acompanhado de voto favorável desta chefia de Divisão. Em havendo decisão favorável, recomenda-se ao CDR expedir Resolução, em nome deste Comitê, autorizando o Superintendente a outorgar o Título de Doação do terreno à Universidade Federal de Viçosa, para fins de seu registro no CRI da circunscrição de origem (Rio Paranaíba).

Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2006.

NILTON ALVES DE OLIVEIRA
Chefe da Divisão Técnica
INCRA – MG

Fonte: Arquivo do Sr. Nilton Alves de Oliveira (2018).

A efetiva doação veio a ocorrer ainda no mês de dezembro de 2006. O trecho do título abaixo documenta:

Figura 53: Título de Doação da área à UFV pelo INCRA.



MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO
INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE MINAS GERAIS

TÍTULO DE DOAÇÃO

O INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA, Autarquia Federal criada pelo Decreto-lei n.º 1.110, de 9 de julho de 1970, alterado pela Lei n.º 7.231, de 23 de outubro de 1984, inscrita no CNPJ sob o n.º 00375972/0008-37, neste ato representado pelo Superintendente Regional no Estado de Minas Gerais, Doutor **MARCOS HELÊNIO LEONI PENA**, brasileiro, casado, advogado, portador da carteira de identidade MG-947.610, CPF n.º 074.457.846-91, residente a rua Ribeiro de Oliveira, 74 apto 301, Serra, Belo Horizonte, designado pela Portaria/INCRA/P/N.º 093, publicada no DOU n.º 49 de 12 de março de 2003, no exercício de suas atribuições constantes do art. 119 do Regimento interno da Autarquia, e de acordo com a autorização do Comitê de Decisão Regional – CDR, por meio da Resolução n.º 11 de 22 de dezembro de 2006, doravante denominado simplesmente OUTORGANTE, e de outro lado a **UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA – UFV**, instituída pela forma de fundação, nos termos do Decreto-lei n.º 570, de 8 de maio de 1969, retificado pelo Decreto-lei n.º 629, de 16 de junho de 1969, e Decreto n.º 64.825, de 15 de julho de 1969, CNPJ n.º 25.944.455/0001-96, representado pelo Magnífico Reitor, Professor **CARLOS SIGUEYUKI SEDIYAMA**, brasileiro, casado, engenheiro agrônomo, professor, portador da Carteira de Identidade n.º M-679.599, SSP/MG, CPF n.º 113.543.566-91, residente na Rua Senador Vaz de Melo, 91/402, Centro, Viçosa, MG, devidamente autorizado pelo Ato n.º 27/2006/CONSU, de 13.12.2006, adiante denominado simplesmente OUTORGADO, e considerando o que consta do processo administrativo INCRA/SR_06/N.º 54170.002124/2006-09, e em face da autorização contida nas portarias supramencionadas, concordam OUTORGANTE e OUTORGADO em firmar este instrumento, com força de escritura pública, a teor do art. 7º do Decreto-lei n.º 2.375, de 24 de novembro de 1987, publicado no Diário Oficial da União, de 25 do mesmo mês e ano, para que seja doada uma área com 44,5030 ha ao OUTORGADO, originária de uma gleba maior, denominada Gleba 209-A, do Projeto de Assentamento Dirigido ao Alto Paranaíba – PADAP, situado no município de Rio Paranaíba, Estado de Minas Gerais, com os seguintes limites e confrontações descritas na matrícula especificada na Cláusula Primeira.

CLAUSULA PRIMEIRA – A área acima descrita é objeto da matrícula n.º 4.266, do Livro 2- RG, do Cartório de Registro de Imóveis da Comarca de Rio Paranaíba, destina-se a implantação de uma extensão do campus universitário da Universidade Federal de Viçosa – UFV.

Fonte: Arquivo do Sr. Nilton Alves de Oliveira (2018, grifo nosso).

¹² Até 2009 foram somados mais 18 hectares ao terreno doado, perfazendo um total de 62,5 ha.

Posteriormente iniciaram-se as movimentações no sentido de preparar a infraestrutura predial e determinar quais seriam os primeiros cursos a serem oferecidos, o período, a quantidade de alunos e as prováveis datas para o primeiro vestibular e início das aulas. Os dois primeiros cursos foram confirmados pelo diretor Professor Liovando, sendo eles Agronomia e Administração, os quais estavam intimamente ligados ao agronegócio que era também a vocação local e regional. A reportagem abaixo relata:

Figura 54: Primeiros cursos da UFV-CRP são Agronomia e Administração.

Rio Paranaíba

em destaque

CONFIRMADO: Agronomia e Administração serão os dois primeiros cursos do campus da U.F.V. em Rio Paranaíba.

Na oportunidade da transmissão de escritura, repassando o prédio do município para a U.F.V., o diretor do campus de Rio Paranaíba, professor *Liovando Costa*, confirmou que os dois primeiros cursos que estarão sendo implantados serão mesmo os de **agronomia e administração, disponibilizando 150 vagas aos alunos**. “*Estes dois cursos estão direcionados ao agronegócio, nossa preocupação inicial aqui na região. Serão 50 vagas para agronomia e mais 100 vagas para administração. Inclusive, este último, com os períodos diurno e noturno*”, disse o diretor.

Sobre a possibilidade destes cursos já serem iniciados a partir do ano que vem, o professor *Liovando* foi cauteloso. Ele disse que as pessoas estão muito eufóricas e um pouco precipitadas, o que é normal diante desta conquista. “*Temos de ter calma. As coisas não são tão simples como muita gente imagina. Estamos recebendo um prédio, nada mais que isso. Para uma Universidade Federal poder funcionar, proporcionando o mínimo necessário para a formação acadêmica de seus alunos, é necessário a implantação de laboratório, biblioteca e outros fatores imprescindíveis. Já estamos providenciando tudo isso, mas é lógico que esta estrutura demanda tempo e não sai de um dia para o outro. Queremos começar bem, e isso tem de ser feito de forma cautelosa*”, explicou o professor *Liovando*.

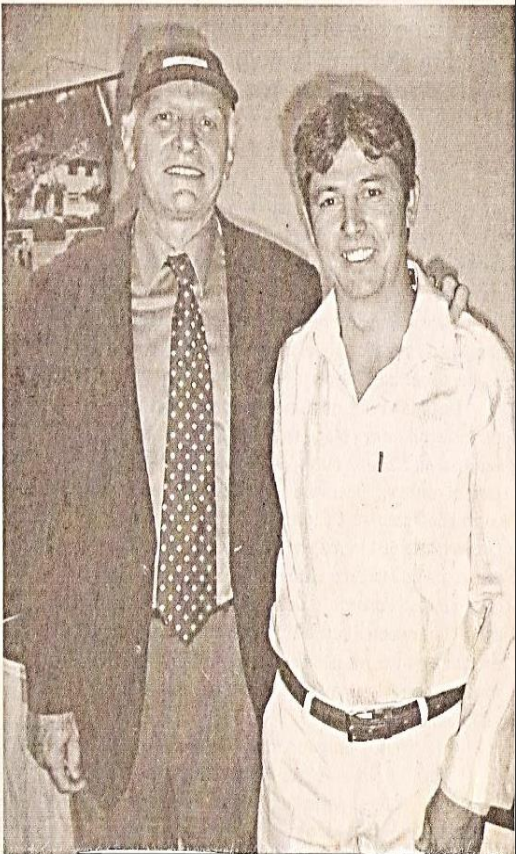
Já é certo que o vestibular para estes dois cursos será realizado de forma isolada, ou seja, um vestibular temporão. De toda forma, a expectativa do professor *Liovando M. Costa* é a de que em 2007 sejam iniciados estes dois cursos.

DEZ CURSOS SUPERIORES em cinco anos, com 2.400 alunos e 100 professores universitários.

O Projeto da Universidade Federal de Viçosa para o campus de Rio Paranaíba é audacioso. Prevê a implantação de dez cursos, com a presença de 2.400 alunos e a efetivação de 100 professores universitários.

Perguntado quais seriam estes cursos, principalmente os primeiros após agronomia e administração, o diretor do campus disse que será necessário fazer uma avaliação junto aos prefeitos da região para saber o grau de comprometimento destas cidades quanto a este projeto. “*Temos de sentir o que a região mais aspira em termos de cursos, quais são suas principais demandas. No decorrer deste tempo estarei visitando todos os municípios da região, num contanto estreito com seus educadores. Assim, dentro de um planejamento, estaremos definindo os cursos que serão implantados gradativamente*”, explicou mais uma vez o diretor.

Sobre sua vinda definitiva para Rio Paranaíba, o professor *Liovando* disse que é prematura sua vinda, pois o campus da U.F.V. ainda não oferece as mínimas condições de trabalho. “*Tudo que preciso para efetivar o trabalho aqui no campus ainda está em Viçosa. É de lá que estaremos licitando o que for necessário para ser instalado em implantado por aqui. De toda forma, já estou providenciando um apartamento na cidade, sendo que meu plano real é vir em definitivo já no primeiro semestre de 2007*”, finalizou.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018)

A previsão das aulas foi feita para o ano de 2007. A reportagem *nomina* o projeto para o *campus* como “**audacioso**”, pois previa em cinco anos a implantação de dez cursos superiores com 2.400 alunos e 100 professores. Em Viçosa, conforme relata Baêta (2016), Rolfs também propunha um projeto de grande escopo fazendo previsões de 10 mil alunos no ano de 1938 até 1958, contudo essa marca de

estudantes só veio a ser ultrapassada 50 anos depois, no ano de 2008. Isso demonstra que as ações relacionadas à UFV sempre foram carregadas de grandes projeções e no *campus* Rio Paranaíba não foi diferente, as propriedades e princípios estruturais presentes no *campus* sede permitiram que os praticantes da estratégia, baseados em seus códigos de referência e significação, trouxessem práticas isomórficas ao novo *campus* por aceitarem-nas como legítimas e bem-sucedidas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

O primeiro vestibular do *campus* em Rio Paranaíba teve sua agenda para junho de 2007 e foram disponibilizadas 150 vagas para os cursos iniciais, sendo que 100 destas foram destinadas ao curso de Administração (Diurno e Noturno) e 50 para o curso de Agronomia (Integral). Fica evidente nos relatos e reportagens o apoio que a prefeitura buscou oferecer para que se consolidasse o projeto. Para o primeiro vestibular foi oferecido um cursinho preparatório e também a parceria com o transporte dos estudantes por meio dos ônibus municipais. Outra iniciativa foi a busca de recursos via governo federal para reformas necessárias na infraestrutura predial e para a construção de uma Vila no intuito de que os professores pudessem vir a residir na cidade. As reportagens abaixo trazem mais detalhes:

Figura 55: Primeiro vestibular da UFV-CRP e apoio da prefeitura.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV- CRP (2018).

O projeto de construção da Vila para os Professores veio no sentido de promover uma fixação destes na cidade, possibilitando maior envolvimento com o *campus*, dedicação e desenvolvimento para o mesmo e para a cidade. Essa prática isomórfica mimética também é encontrada na UFV Viçosa, que criou a Vila Gianetti para abrigar professores estadunidenses que vinham à universidade e também a Villa Matoso e Vila Secundino para seus próprios servidores. Além disso, contava também com o internato para estudantes. Sobre essa ação em Rio Paranaíba os entrevistados declararam:

O município fez um bairro aqui, uma área aqui para os professores, a vila universitária. No caso então isso foi **uma assistência de infraestrutura para professores.** Os alunos talvez precisassem de um alojamento né, mas eu acho que não tanto porque a comunidade agiu rápido, não faltou imóvel para alugar aqui, têm muitos né, Rio Paranaíba se transformou na questão imobiliária e de imóveis para locação para os estudantes, então não teve essa necessidade do alojamento da universidade. Então, o que precisava mais é dos professores, que foi feito (E10, grifo nosso).

Eu acho que este para mim é um dos pontos fundamentais, a comunidade abraçou a proposta, quando eu falo comunidade não é só a questão política não, mas os moradores de forma geral eles investiram na cidade, a partir daí a cidade cresceu, ela tem oferecido melhores condições para acolher estudantes, **acolher os professores, aí nesse condomínio né onde moram professores, servidores,** isso é um exemplo típico né de projeto, de proposta que deu certo e foi muito bom, então eu acho que foi muito importante isso (E3, grifo nosso).

Muitos estudantes e servidores da instituição não estavam morando em Rio Paranaíba, como o *campus* ficava meio caminho de São Gotardo, tinha muitas pessoas se assentando em São Gotardo e até mesmo Carmo do Paranaíba, e eu acho que a **comunidade local aqui viu que estava sendo uma perda de oportunidades.** Esse **assentamento do condomínio** foi uma ideia que teve, acho que foi até uma sugestão de gente da própria universidade que tinha interesse e a prefeitura, e aí compraram uma área que seria rural, lotearam ela, e a prefeitura repassou aos servidores da UFV a preço de custo, se eu não me engano, na época pegávamos lotes de trezentos e poucos metros por dois mil e poucos reais, **foi praticamente uma doação** (E4, grifo nosso).

Sabíamos também que teríamos **dificuldades** na implementação do *campus* com relação à **fixação dos professores e servidores** e já havíamos também conversado com o prefeito para a alocação de uma área apropriada **para que os professores pudessem conseguir sua casa, se estabelecer, criar sua família e logicamente começar a gostar da cidade de Rio Paranaíba e não desistirem de ficar aí** (E15, grifo nosso).

Criamos a **vila dos professores** não com intuito de ganhar com isso, mas com intuito de criar condições para estabelecer o professor aí. Então é muito importante, você imagina aparecer *campi* em todo Brasil, em cidades grandes, com cidades com mais recursos e esses professores de qualidade estariam lógico buscando oportunidades para ir para outros lugares, lugares com mais recurso que Rio Paranaíba. Então nós fomos atrás de criar a vila dos professores para poder **reter esse pessoal, dar qualidade de vida e de moradia.** Era minha preocupação professores de qualidade estarem aí no Rio e estarem **fincando raízes e vestindo a camisa** do *campus* para poder **replicar o padrão UFV**, o padrão de qualidade dentro do *campus* (E12, grifo nosso).

Conforme expõe os depoentes, a universidade buscou apoio à comunidade local e como em Viçosa, em uma estratégia de assistência, fixação e de motivação para um maior comprometimento, mediou a criação de uma Vila para consolidar o projeto de criação e estruturação do *campus*. A oferta de cursinho preparatório e de ônibus municipais para o transporte também são reflexos da cultura assistencialista da instituição que foi trazida para Rio Paranaíba. Esses fatos remetem à uma estratégia ligada ao isomorfismo mimético, que conforme entendem Carvalho, Vieira e Silva (2012), ocorre quando as organizações buscam “seguir o líder” devido à sua experiência anterior e modelos de ações já testados e bem sucedidos. Quando o depoente E12 menciona o termo “**replicar o padrão UFV**” ele remete justamente a isso, a essa transferência de capital e de experiência de sucesso. Em relação ao cursinho, o apoio veio dos professores de Viçosa. A reportagem abaixo retrata sobre o fato:

Figura 56: Cursinho para o primeiro vestibular.

RIO PARANAÍBA

Notícias

Prefeitura de Rio Paranaíba disponibilizou cursinho preparatório para os alunos do município e região.

Todas as expectativas se voltam para o vestibular da UFV em Rio Paranaíba.

A cidade já começa a se movimentar para a realização do primeiro vestibular da Universidade Federal de Viçosa, em seu novo campus instalado no município. As provas serão realizadas nos dias 14 e 15 de julho, das 8 às 12 horas.

No primeiro vestibular do Campus de Rio Paranaíba, será oferecido o total de 150 vagas: 50 para Agronomia e 100 para Administração, divididas em dois turnos – diurnos e noturnos, conforme exigência do governo para melhor aproveitamento da infra-estrutura. Ambos os cursos são voltados para o agronegócio, capitalizando a tradição da região do Cerrado para a área agrícola.

Estão inscritos 432 candidatos, sendo 72 para Administração/Diurno (1,44 candidato-vaga), 124 para Administração/Noturno (2,48) e 236 para Agronomia (4,72).

O professor **Lioyando Costa**, diretor do campus, diz acreditar que a UFV ampliará sua contribuição para o desenvolvimento da agricultura no Cerrado brasileiro, aonde já vem atuando, nos últimos 40 anos, por meio da Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo Mineiro (Cepet), no município de Capinópolis. Além disso, também irá aumentar a produção de conhecimentos não só para a região do Rio Paranaíba – “que se caracteriza por uma agricultura desenvolvida e tecnificada, típica de primeiro mundo”, de acordo com o professor –, como também para todo o Brasil central. Ele informa que alguns professores já estão demonstrando interesse em realizar, futuramente, pesquisas no local.

Com o propósito de capacitar e qualificar ainda mais os estudantes do município e região, para que possam concorrer de igual para igual com os demais vestibulandos que vão vir de outras regiões do estado e até mesmo do Brasil, a Prefeitura de Rio Paranaíba disponibilizou aos interessados um cursinho (intensivão) com a presença de professores de Viçosa.

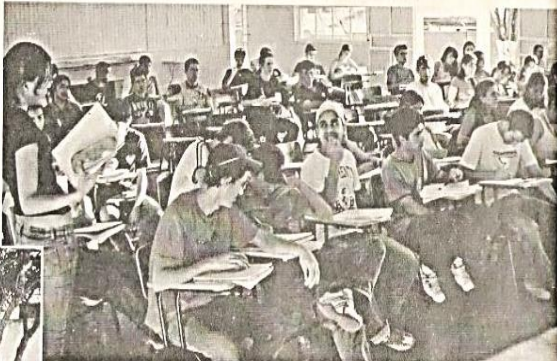
O cursinho vem sendo ministrado desde maio, com aulas de segunda a sábado, das 03 às 23 horas. São 60 alunos que estão dedicando no mínimo 08 horas diárias em busca da aprovação para os cursos disponibilizados pela UFV.

É o caso de **Melisse Bianca Silva**, 18 anos. Ela cursou o ensino médio na Escola Estadual “Adirton Gonçalves Boaventura”. “Foi muito importante esta iniciativa, pois melhora as condições dos alunos locais e da região para que possam disputar uma vaga com outros concorrentes. Particularmente ampliei meus conhecimentos em física, matemática e inglês. Portanto, sinto-me preparada para o vestibular de agronomia, o curso que escolhi”, disse a estudante.

Sobre a importância deste momento vivido pelo município, **Melisse** teceu o seguinte comentário: “Ainda não consigo dimensionar a verdadeira importância da UFV para Rio Paranaíba. Mas com certeza estaremos experimentando uma mudança radical em nossos costumes, em nossa cultura. Espero que tudo isso seja salutar para o nosso município e região”, concluiu.

Elcio Antônio Costa tem 31 anos e também está se preparando para o vestibular no cursinho oferecido pela Prefeitura. “Para mim está sendo de fundamental importância, pois estava afastado das salas de aula há anos. Não é possível ver todas as matérias ao mesmo tempo, mas de toda forma clareou bastante. Agora posso dizer que me sinto mais preparado para o





vestibular, muito embora o curso de agronomia será bastante concorrido”, comentou.

Sobre este primeiro vestibular e a chegada da UFV em Rio Paranaíba, **Elcio Costa** não tem dúvidas. “A Universidade veio em boa hora. A nossa região é eminentemente agrícola e o curso de agronomia será muito importante para expandir ainda mais o progresso por aqui. A economia de Rio Paranaíba terá um grande impulso, muito embora seja preciso que todos estejam conscientes de que há necessidade de ir com calma. Um exemplo vem da exploração nos preços dos aluguéis, pois em determinados casos está sendo cometido um exagero. Isso é ruim, pois as pessoas podem escolher outras cidades da região para morar. Não podemos matar nossa galinha dos ovos de ouro”, argumentou o estudante.



O primeiro vestibular contou com 432 inscritos e as provas realizaram-se nos dias 14 e 15 de julho de 2007. O início das aulas ocorreu em setembro de 2007, conforme relata a reportagem abaixo:

Figura 57: Início das aulas da UFV-CRP em 2007.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV- CRP (2018).

Desde o início algo que também se destaca é a busca pelo envolvimento com a comunidade local, a qual mostrou-se receptiva à universidade e suas demandas. Sobre este engajamento o entrevistado E1 pontua:

[...] Eu vejo o Rio Paranaíba completamente diferenciado digamos assim, em relação a outros *campi*, porque aqui **o CRP foi abraçado pela comunidade do município** e pela comunidade regional, incluindo os políticos, todos tem o **maior respeito, a maior consideração** pela UFV (E1, grifo nosso).

Ainda neste sentido o Entrevistado E2 cita o apoio da comunidade local como um diferencial expressivo em relação aos demais *campi*:

[...] Eu sempre fiquei muito **impressionado** porque o seguinte, nós temos três *campi* da UFV e não tenho dúvida que esses *campi* são acolhidos pela cidade de Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal, mas **o acolhimento da cidade de Rio Paranaíba é totalmente diferenciado, eu acho que assim, a cidade que efetivamente mais acolheu a UFV foi Rio Paranaíba** (E2, grifo nosso).

As *declarações avaliativas* como “**impressionado**”, “**diferenciado**”, “**maior respeito**”, “**maior consideração**” e *metáforas* como “**abraçado**” e “**acolheu**” descrevem a forma como os entrevistados percebem a recepção da comunidade local ao *campus* e a representa como de fundamental importância.

A reportagem abaixo evidencia o episódio de uma reunião promovida pelo diretor da UFV, Professor Liovando, com empresários e prestadores de serviços da cidade de Rio Paranaíba no intuito de esclarecer e instruir sobre o processo de

contratação e de compras da universidade, mais uma estratégia de assistência e engajamento com os membros da comunidade local:

Figura 58: Reunião com empresários de Rio Paranaíba.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV- CRP (2018).

As atividades do *campus* iniciaram-se com 133 alunos e 28 servidores (18 docentes e 10 técnicos administrativos). Sobre as principais dificuldades encontradas e articulações realizadas os entrevistados relataram:

[...] **Não tinha nada, absolutamente nada**, você tentava chegar a eletricidade na tomada, não existia eletricidade, alguém colocou um fio de 20,30 centímetros para dentro da tubulação e aquilo não ligava nada com coisa nenhuma, minha filha, foi um sofrimento após o outro. Aí tem uma pessoa que não pode ser deixada porque ele me ajudou terrivelmente lá, chama-se **José Trovão**, ele foi o meu **anjo da guarda**, na hora que eu precisava, quebrava um vidro eu não tinha dinheiro, ele ia para a cidade, punha na conta e ele, nossa, foi um anjo que eu consegui lá, uma pessoa muito simples, muito humilde, mas foi uma pessoa boníssima né. Eu devo horrores... é uma pessoa que eu tiro o chapéu e que foi extremamente importante, porque eu não sabia, eu não conhecia nada lá, não conhecia ninguém (E11, grifo nosso).

[...] Essa parceria com a prefeitura ela era muito, muito estreita, porque realmente **não existia nenhum tipo de estrutura**. Eu lembro que até a limpeza era a prefeitura que fornecia para nós, não existia na época assim, nenhum contrato, começou do zero mesmo. Tudo que era entregue, nós

tínhamos que receber as coisas, contar tudo, montar, organizar, até questão de armários, mesas, cadeiras, questão de carregar as coisas de um lugar para o outro, de montar, tudo éramos nós que fazíamos porque não tinha ninguém para fazer. Nós ficamos um bom tempo, nós **não tínhamos telefone, não tinha água**. Aí o telefone a gente tinha um celular que ficava no registro e aí era esse celular que a gente tinha para tudo (E9, grifo nosso).

[...] Quando a gente começou a trabalhar em 2007 lá não tinha nem água potável, então a **prefeitura disponibilizava veículos dela para levar estudantes, para levar funcionários**, porque ainda estava com a estrutura um pouco precária, e **até mesmo água potável levava aqui da cidade pra lá em bebedouros**. Também cedeu quadros de sala de aula. Em 2007 quando a gente começou não tinha nem quadro comprado ainda, já tinha sido feito processo licitatório, mas não tinha sido feita a entrega. Então eu lembro que **a prefeitura tinha alguns quadros antigos e cedeu pra universidade** (E4, grifo nosso).

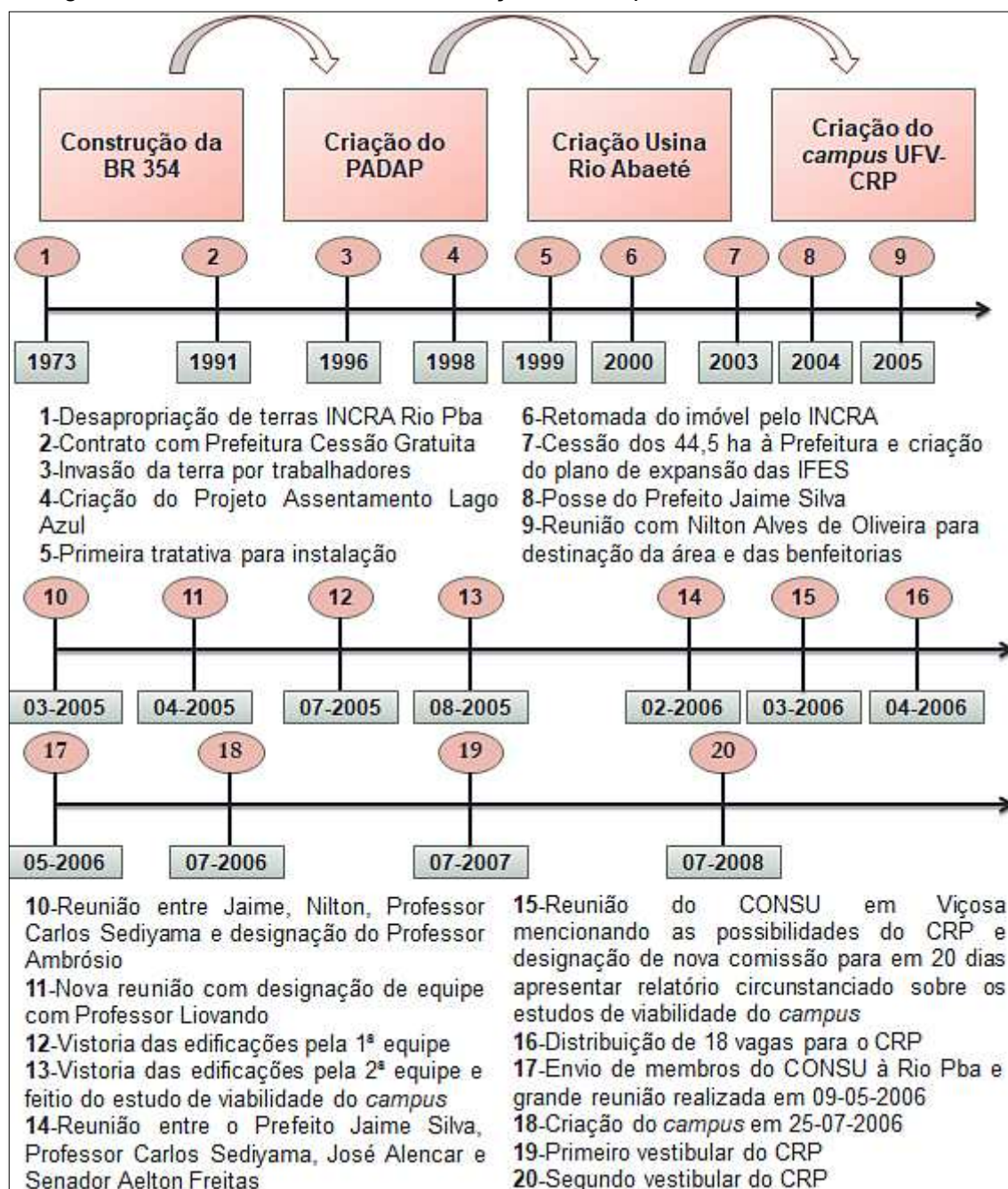
Conforme relatado, muitas foram as adversidades encontradas no início do funcionamento do *campus*. Entretanto, as diversas atuações estratégicas e o apoio da prefeitura e de membros da comunidade foram imprescindíveis. O entrevistado E11 *nomina e compara* o ator José Trovão como “**anjo da guarda**”, como alguém que ofereceu suporte e apoio para o projeto quando estava em uma fase incipiente. Essa menção é relevante pois dá voz a sujeitos e atores que foram importantes na estratégia de criação e implantação, mas que muitas vezes não são mencionados em outros registros históricos.

Mesmo em meio às essas dificuldades, as atividades prosseguiram e em julho de 2008 realizou-se novo vestibular, agora incluindo também novos cursos criados e que previam o início das aulas para Agosto de 2008: Ciências de Alimentos e Sistemas de Informação (Diurno e Noturno). Foram oferecidas 50 vagas para Ciências de Alimentos e 100 vagas Sistemas de Informação, divididas proporcionalmente entre os turnos. Neste ano foram matriculados 331 alunos, dos quais 95 foram em Agronomia, 82 em Administração noturno e 76 em Administração diurno, 36 em Ciências de Alimentos, 12 em Sistemas de Informação Diurno e 30 em Sistemas de Informação Noturno.

Estes cursos foram criados sob a direção do Professor Liovando no *campus*. Sua gestão estendeu-se até outubro de 2008 quando a UFV estava ainda sob a direção do Reitor Carlos Sediama. Em 11 de novembro de 2008 ocorreu nova consulta para Reitoria em Viçosa e o professor Luiz Cláudio Costa foi empossado, vindo a nomear novo diretor vindo de Viçosa para o *campus* Rio Paranaíba, Professor Luciano Baião Vieira e vice-diretor Professor Luís César Dias Drumond no dia 15 de novembro do mesmo ano.

Ao final do ano de 2008 o *campus* contava com 331 discentes e 62 servidores, dos quais 33 eram docentes e 29 técnicos administrativos. Os principais marcos ocorridos até a criação do *campus* estão demonstrados de forma sintética e cronológica na figura abaixo:

Figura 59: Processo histórico até a criação do *Campus* da UFV em Rio Paranaíba.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na sequência de fatos, de acordo com os entrevistados, conforme crescia o número de alunos ingressantes na instituição o prédio disponibilizado tornava-se insuficiente. A distância da cidade e ausência de transporte público causava

impossibilidade de permanência integral para os estudantes e professores, além disso, a infraestrutura também se tornou um agravante conforme relato abaixo:

[...] **Ficavam 10 professores em uma mesma sala né, a internet não existia, telefone não funcionava, então eles se sentiam muito isolados**, era como se fosse uma escola né, o ônibus chegava às 7:00 h trazia os alunos, às 11:00 h as aulas tinham que acabar, exatamente às 11:00 h porque os ônibus já estavam esperando, iam para casa os alunos, voltava às 14:00 h quem tinha aula, às 18:00 h iam embora, então assim, era o que a gente chama uma **escola né onde as pessoas não permaneciam pois não tinham condições** (E13, grifo nosso).

Eu lembro no início a **distância de Rio Paranaíba** para o CRP era 14 km e **dificultava muito** a ida dos alunos, essa questão de **deslocamento via ônibus** [...] (E5, grifo nosso).

Desta forma, face aos problemas relatados e às dificuldades, começou-se a vislumbrar a possibilidade de locar o *campus* para uma unidade maior e que fosse mais próxima da cidade. Além disso, o planejamento para crescimento da instituição fortalecia essa ideia. As metas estabeleciam que as próximas fases, relacionadas ao ano de 2009 e 2010, previam o acréscimo de mais 06 cursos e 325 novas vagas para discentes (Engenharia Civil – integral - 50 vagas; Ciências Contábeis – noturno - 50 vagas; Química com ênfase em Química Ambiental – integral - 25 vagas para processo seletivo em 2009 e 50 vagas para os restantes; Ciências Biológicas com ênfase em Biodiversidade – integral - 50 vagas; Engenharia de produção –integral - 50 vagas e Nutrição – integral - 50 vagas).

Neste sentido, veio a surgir a próxima estratégia ligada à consolidação do *campus*, a da mudança de local e estruturação física, conforme descreve a seção seguinte.

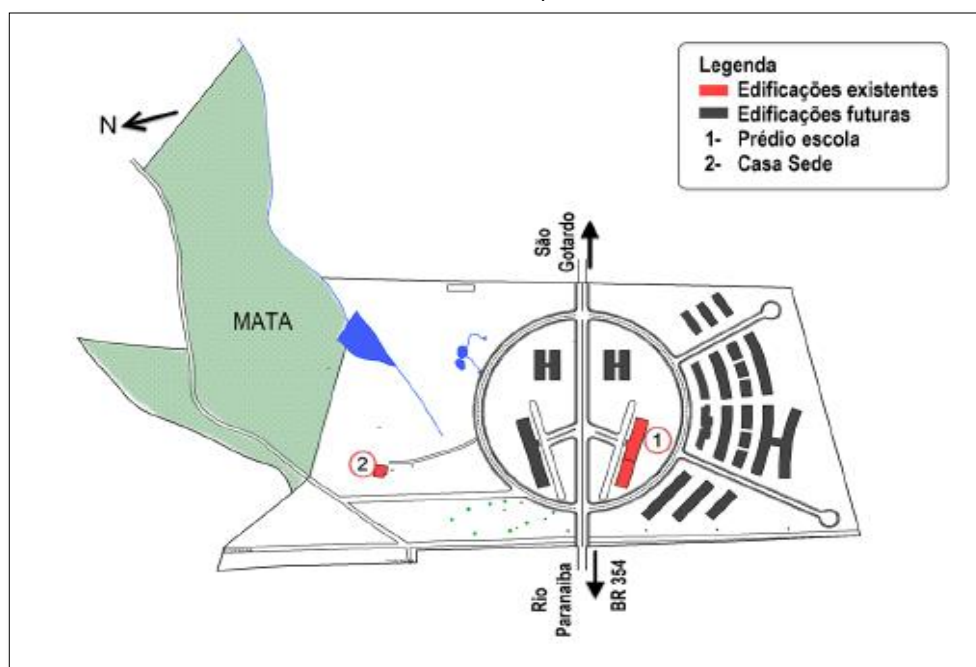
7.1.2 A estratégia de mudança do CRP 1 ao CRP 2: do “medo de perder” ao desejo de expandir

A mudança de local do *campus* Rio Paranaíba para próximo à cidade foi um evento permeado por diversas motivações e pelo envolvimento de inúmeros atores sociais pertencentes à comunidade local, à universidade e ao governo. Conforme explicitado anteriormente, o *campus* já previa crescimento atrelado ao movimento de expansão Fase 1 do governo federal. Assim sendo, a perspectiva traçada para até o ano de 2010 era de 10 cursos de graduação, 100 professores, 65 técnicos administrativos e atendimento a 2500 alunos. Mediante essa justificativa, a

universidade iniciou suas articulações e discussões no sentido da possibilidade de um projeto de instalação do *campus* em área distinta da que funcionava até o momento.

Concomitantemente a essa possibilidade de mudança, existiam também movimentações de licitação para construção no terreno onde localizava-se a Escola Agrícola, agora denominado CRP 1. Neste sentido, a mudança de local consistia também em um grande desafio face a toda negociação administrativa que vinha sendo realizada com vistas à expansão naquela área e não em outra distinta. A proposta arquitetônica para as edificações na área localizada a 15 km da cidade também já havia sido realizada, conforme expõe a imagem abaixo:

Figura 60: Proposta inicial para o *campus* da UFV nas proximidades da BR 354 (*Campus UFV-CRP 1*).



Fonte: Silva (2017).

Nesta época, estava à frente da Diretoria o Professor Luciano Baião que fora indicado pelo novo Reitor, Luiz Cláudio Costa. Em relação à ideia de mudança de local, alguns relatos evidenciam que foi fruto de influência das interações realizadas entre o diretor Luciano e membros da comunidade local, antes mesmo do projeto tomar corpo e ser discutido em reuniões formais, conforme observa-se:

A ideia foi do meu filho Francisco, ele teve a ideia, falou com o Baião em um dos encontros com ele. Eu achei uma loucura, achei uma loucura. Vou te falar a verdade, o Baião ele pensou alto, ele pensou alto depois disso e falou assim: é melhor trazer a Universidade para dentro de Rio Paranaíba. Nós aproveitamos essa deixa e compramos essa ideia (E10, grifo nosso).

A ideia de trazer a universidade para local mais próximo à Rio Paranaíba ocorreu em uma noite de insônia, “uma noite mal dormida” do professor Luciano Baião (E13, grifo nosso).

De acordo com os depoimentos nota-se que a estratégia de mudança de local foi uma ideia fomentada por agentes externos à universidade, ligados ao campo extraorganizacional. Neste sentido, observamos que foi deliberada socialmente mediante as interações de atores organizacionais diversos e não necessariamente ligados ao planejamento da universidade, que atuaram neste momento não só como praticantes, mas também como influenciadores de um processo estratégico (JARZABKOWSKI, 2005). Isso é possível porque os atores sociais não agem isoladamente, não são indivíduos atômicos, mas compõe uma sociedade e por isso, mediante ao episódio de práxis de uma simples conversa, como a mencionada acima, acabam sendo influenciados e influenciam-se mutuamente (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; WHITTINGTON, 2006b). A ousadia e relevância do projeto podem ser percebidas nas *declarações avaliativas* “**achei uma loucura**”, “**pensou alto**” e “**é melhor trazer**” conforme descreve o entrevistado E13.

Assim, dando sequência à ideia, foram realizados vários estudos e visitas à terrenos, chegando-se ao consenso de que o local que reunia todas as características ensejadas seriam as terras de propriedade do Sr. Kotaro Okuyama, representado por José Hiroity Okuyama, um dos pioneiros do PADAP. A área possuía 20 hectares, pertencia à Fazenda Olhos D'Água, localizava-se a aproximadamente 2,5 km do perímetro urbano e seu valor era estimado em R\$ 600.000,00.

Frente a essa possibilidade, promoveu-se uma reunião na Câmara Municipal de Rio Paranaíba no dia 14 de novembro de 2008, envolvendo diversas lideranças locais, dentre as quais o Sr. Nilton de Oliveira (INCRA), o padre Roberto Cristino, o presidente da Associação Comercial Local Nilton Boaventura, o presidente da Câmara Geraldo Magela, o notário Antônio Jacy Barbosa e uma parcela representativa da comunidade local para discussão sobre a viabilidade da proposta e de como poderiam ser levantados os fundos para a compra do terreno.

Nesta ocasião o empresário José Hiroity apontou que doaria R\$ 200.000,00 e a prefeitura quantia equivalente para a compra da área. A Câmara Municipal também doou um terreno e um automóvel que seriam leiloados posteriormente. Apesar disso, permanecia o desafio de obter os recursos restantes para complementaridade e aquisição certa do terreno. Foi neste ínterim, que ocorreu grande envolvimento e

articulação da comunidade local com vistas a angariar os fundos necessários. Conforme relata o entrevistado E10, o prefeito, *à priori*, sugeria a ideia de acessar aos grandes empresários da cidade e da região, porém, o depoente argumentava que a população Rioparanaibana é que deveria doar o valor, conforme se observa:

Eu lembro que o Jaime Silva falou assim: a UFV aceitou, **agora você procura os grandes empresários para doar esse dinheiro**. Eu falei assim: **não Jaime, vamos procurar o povo de Rio Paranaíba porque se o povo doar, eles vão falar: eu que ajudei fazer isso, que seja um real, um tijolo que ele colocou, eu ajudei fazer isso aqui**. Procurar empresário, ele está lá e não está aqui, então **tem que ser a gente, tem que ser a comunidade que tem que doar esse dinheiro**. O Jaime queria que procurasse os empresários, ele ainda falou assim: se fosse uma cidade igual Uberlândia você pegava dinheiro, mas Rio Paranaíba você não pega, porque ele como prefeito sabia que o povo era acostumado a pedir na prefeitura né? Quer dizer, como que você vai pedir ao povo né? E eu falei: não, temos que pedir, e o povo soube responder (E10, grifo nosso).

No discurso acima os *atores sociais* são representados e nomeados genericamente pela categoria de empresários, além disso, utiliza-se do recurso da *interdiscursividade* ao articular o discurso do prefeito na fala e refutar sua argumentação. Conforme expõe o entrevistado, a ideia de reunir toda a população possuía como objetivo buscar uma *identidade* para o projeto, sendo que o fato de cada um poder contribuir com doações aumentaria o senso de pertencimento da população Rioparanaibana e possivelmente, traria maior força e coesão ao projeto da instalação do *campus* na cidade.

Sobre as articulações discursivas realizadas para a vinda do *campus*, o entrevistado E1 pontua que o diretor “condicionou” que a vinda do *campus* dependeria do apoio da comunidade local, inclusive com recursos financeiros, conforme depoimento:

E aí, ele condicionou que o *campus* para vir para próximo tinha que o pessoal dar o dinheiro e aí foi que nós fizemos uma reunião na Câmara Municipal com a participação de umas 40 pessoas, **demorou 4 h de reunião sem que nenhuma pessoa saísse da reunião, nenhuma**. E aí foi o dia que tomou a decisão de sair arrecadando o dinheiro que resultou naquela placa que tem os nomes dos que contribuíram. Então foi um momento muito importante do engajamento da comunidade local (E1, grifo nosso).

Neste prisma, é interessante observar como as interações conversacionais buscavam estabelecer e negociar significados, moldar e *legitimar* percepções de valor individuais tornando-as coletivas, aceitas e compartilhadas pelos diversos atores organizacionais e membros da comunidade local (BAÊTA; BRITO; SOUZA, 2016). O realce de que “**nenhuma**” pessoa saiu da reunião com duração de aproximadamente

quatro horas, revela este comprometimento dos atores e compartilhamento do mesmo propósito.

Assim sendo, realizou-se grande manifestação em Rio Paranaíba envolvendo empresários locais e cidadãos para aquisição do valor necessário no dia 24 de dezembro de 2008, através de um programa de rádio coordenado pelo Sr. José Ivan. Alguns entrevistados trazem sua percepção sobre o evento:

A comunidade inteira doou. Todo mundo ajudou, foi uma coisa muito bonita, vai ficar na história de Rio Paranaíba. É bom você documentar isso aí porque isso aí não tem uma pessoa só que fez, **o filho é de todo mundo** (E10, grifo nosso).

Essa mudança do *campus* de local só ocorreu por causa da força de mobilização da comunidade de Rio Paranaíba, porque inclusive **foi a comunidade que arrecadou recursos para a compra do terreno** e consequente doação desse terreno para a UFV, **não foi a UFV que comprou esse terreno onde é o *campus* né, foi a cidade** (E2, grifo nosso).

Fizeram até um evento pra poder arrecadar dinheiro para poder comprar a área que o *campus* está aqui hoje, que não sei se você se lembra também, teve até um programa de rádio e **em um final de semana conseguiram levantar esse dinheiro com doações da comunidade** (E4, grifo nosso).

Os relatos acima corroboram com a busca por uma *identidade* na instalação do *campus* que envolvesse a comunidade local. Assim, percebe-se que a forma como foi interpretada a ação vinda do nível macro (criação da universidade por meio do plano de expansão) e meso (discurso dos atores organizacionais) em nível micro (no pensamento e ações individuais dos sujeitos sociais), proporcionou aderência de toda a população e agência humana alterando cursos de decisões, como a de mudar o local do *campus*. A expressão metafórica “**o filho é de todo mundo**” realça o senso de pertencimento da comunidade participante em relação à universidade.

Desta forma, com a participação de 734 pessoas físicas e jurídicas e com as doações da Câmara foi possível arrecadar o valor total de R\$ 223.151,74, superando-se as expectativas iniciais. Em homenagem a todas as pessoas que participaram deste momento a Universidade veio a afixar posteriormente no novo *campus*, um memorial com três placas incluindo todos os nomes dos envolvidos que constavam também no livro de ouro. A forma específica de representá-los, nominalmente, vem no sentido de dar voz a estes atores que participaram de forma direta no processo e também de valorizar sua atuação. A imagem abaixo apresenta as placas com a menção de todos estes nomes:

Figura 61: Placas com menção ao nome de todos os doadores para a compra do terreno do *campus* CRP2.



Fonte: Própria (2018).

Neste momento é importante elencar as motivações diversas dos atores sociais em relação ao evento da compra do terreno para próximo à cidade de Rio Paranaíba. Por parte da universidade havia principalmente o desejo de expansão e de sanar as dificuldades que vinham se apresentando em relação à logística e até mesmo permanência dos alunos e professores. O primeiro trecho é de documento utilizado pela instituição para justificar a mudança e o segundo é de um entrevistado:

Na atual localização da UFV *campus* Rio Paranaíba, cuja distância do perímetro urbano é de aproximadamente 14 km, tem surgido algumas **dificuldades operacionais, dificultando uma maior integração** entre a comunidade acadêmica e a comunidade de Rio Paranaíba, além de **não ser a área suficiente para a expansão do *campus***. Representa, assim, um grande avanço a mudança do *campus* para o entorno da cidade (PAIC, 2008).

Porque lá **era um transtorno muito grande**, você precisava de um parafuso você tinha que **sair 14 km para cá e 14 km para lá**, carro gastando gasolina, um aluno passava mal ficava longe, então tinha que realmente ir para perto, considerando que o prédio lá apesar de ser um prédio de 3 mil metros quadrados, **face a quantidade de área que teria que ter e de edificações que teriam que ser feitas, era muito pouco e eu mostrei isso para o Reitor e a Vice-Reitora e eles entenderam, só não acreditavam que isso ia acontecer** (E12, grifo nosso).

Em relação à comunidade Rioparanaibana, conforme alguns relatos, para além do desejo de sucesso do *campus*, havia também um sentimento de “**medo de perder**” o mesmo para municípios vizinhos, como já havia ocorrido com outros projetos da cidade. Os depoimentos abaixo revelam as intenções dos atores:

Só que houve um movimento da cidade para trazer esse *campus* para dentro da cidade, **porque Rio Paranaíba, a cidade de Rio Paranaíba era o patinho feio da região toda**, porque tem uma região cheia de progresso, São Gotardo, Carmo, Patos e nós estávamos aqui, não tinha nada, então **a gente tinha essa tristeza de não ter nada né**, para você ver, o PADAP é Rio Paranaíba, mas os empresários moram é em São Gotardo, os impostos talvez vão tudo para lá, não estou falando que é injusto porque o ônus social está lá também, mas a gente queria trazer coisa boa para cá e **sabia que se deixasse o *campus* onde estava, ia virar *campus* das outras cidades** né, e a gente queria falar assim: não, então agora vai ser pra cá, **nós queríamos sair na fotografia. E a gente queria que ficasse dentro de Rio Paranaíba**, talvez fosse um pouco de egoísmo da gente, mas **a gente já estava cansado de ser o patinho feio da região**, tudo era para São Gotardo, Carmo e nada para a gente. Agora não, **agora vamos fazer uma coisa para Rio Paranaíba** (E10, grifo nosso).

Se tivesse continuado no CRP 1, seria muito mais difícil e **teve uma disputa na época entre São Gotardo e Rio Paranaíba** questionando a questão do *campus* ser lá na BR 354, porque tinha uma estrada por dentro que vai para São Gotardo e aí **ficava também quase que 15 km de São Gotardo e 14 km de Rio Paranaíba**, então começou a ter uma intriga entre as cidades sobre a questão da UFV. Então eu acho que levando o *campus* para MG 230 onde é hoje, acabou com essa intriga ou qualquer pretensão nesse sentido (E5, grifo nosso).

Para o depoente E4, havia também um interesse político e financeiro por trás do grupo que mediava as ações na comunidade, tendo em vista a valorização de terrenos, bem como o crescimento e desenvolvimento local:

Então **teve a motivação política mesmo** pra trazer pra cá, porque universidades a gente sabe que, por exemplo, tem a criação das cidades universitárias né, **a universidade é uma mola de desenvolvimento social**, se você pegar aí cidades pequenas, aqui em Minas que temos muitas, São João Del Rei, Ouro Preto, **a própria Viçosa mesmo surgiu em torno da universidade. O interesse é econômico também** (E4, grifo nosso).

Assim, nota-se que as lideranças da universidade percebendo o apoio manifesto da comunidade local para a mudança, utilizaram-se dos recursos discursivos para fortalecer o projeto e ter a oportunidade de serem lembradas por este fato que viria a marcar historicamente o *campus* Rio Paranaíba. Quando utiliza-se no discurso expressões como **“eu mostrei isso para o Reitor e a Vice-Reitora e eles entenderam, só não acreditavam que isso ia acontecer”**, evidencia-se o fato de que, vir a conseguir o feito, remetia à uma ação ousada e que por este motivo, possivelmente seria reconhecida. Por outro lado, os integrantes da comunidade local, motivados por uma *luta hegemônica e de poder* com as cidades vizinhas, utilizaram-se de sua cognoscitividade e reflexividade para alterar o curso de ações que se repetiam na cidade e produzir transformação, buscando trazer de fato o *campus* para o perímetro urbano e com isso *legitimar sua identidade*: “*campus* Rio Paranaíba”. As expressões metafóricas **“patinho feio”** e **“queríamos sair na fotografia”** são utilizadas para expressar a *representação da cidade* por parte do depoente e reforçar a forma como era percebida, com desprestígio em detrimento das demais, por este motivo havia o interesse da população e pleito por reconhecimento e destaque da cidade e dos atores através da vinda da UFV. As afirmações **“sabia que se deixasse o campus onde estava, ia virar campus das outras cidades”** e **“teve uma disputa na época entre São Gotardo e Rio Paranaíba”** refletem como os discursos atuavam de *forma hegemônica* a serviço de um projeto particular dos *grupos* interessados. Ademais, é possível refletir sobre a *motivação ideológica* do *grupo de empresários* da cidade que poderiam auferir lucros expressivos com a valorização de terrenos e crescimento do comércio local (GIDDENS, 2003; FAIRCLOUGH, 2003).

Portanto, nota-se que os interesses e motivações envolvidos neste evento partiram de dimensões individuais e tornaram-se coletivos, ganhando força e consolidando a mudança de local do *campus*. Neste sentido é importante observar como o “fazer cotidiano” foi determinante na mudança de estratégia da organização. Cada ator social ou grupo possivelmente estava imbuído de um propósito individual, mas estes encontraram na união, a possibilidade de um caminho comum para a concretização daqueles propósitos, partindo de ações instrumentais e substantivas de forma sinérgica e estratégica.

Adiante, após arrecadados os recursos, no dia 29 de dezembro de 2008 foram assinados os termos oficiais para a expansão do *campus* Rio Paranaíba na Reitoria em Viçosa. Nesta ocasião, também definiu-se como reserva pública, uma área extra de

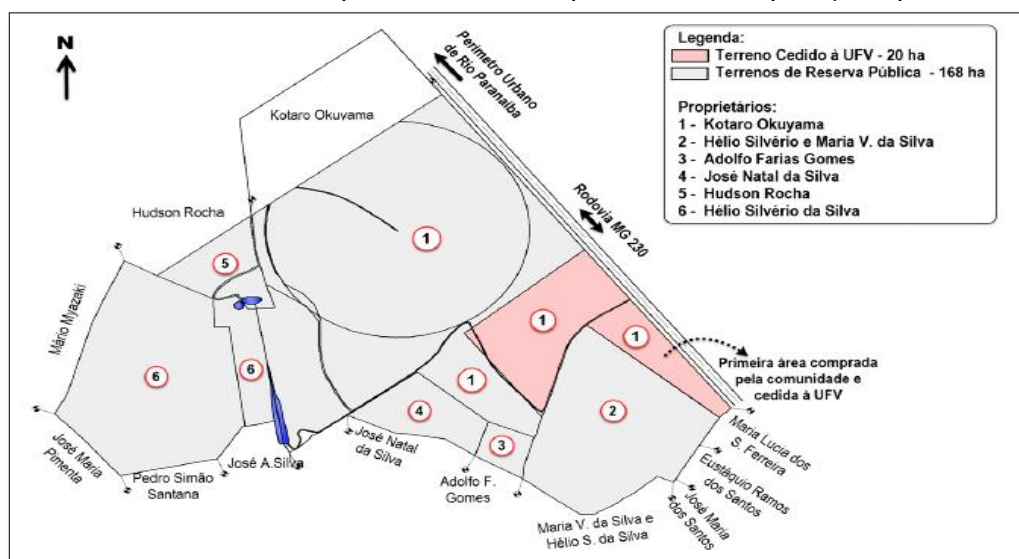
168 hectares a ser adquirida posteriormente no entorno para complementar aos 20 hectares. Sobre as negociações para essa nova realidade, o entrevistado E10 pontua que era necessária a convergência de muitos fatores:

Nós **precisávamos de cinco milagres** e aconteceu que deu certo. **Conseguir isso dentro de um mês era uma missão impossível** né e a gente conseguiu. Conseguimos que o dono do terreno **aceitasse vender, arrecadamos o dinheiro, compramos o terreno, conseguimos que a universidade aceitasse a proposta**, que era muito difícil de aceitar isso aí né porque a ideia dela era ter o *campus* do Alto Paranaíba e aí de repente **ter o *campus* Rio Paranaíba, uma cidade tão pequenininha...** Por fim também **conseguimos o cancelamento de uma licitação para abrir outra.** Foi uma coisa que eu acho que os **céus conspiraram** pra gente (E10, grifo nosso).

Outra vez mais é possível perceber a presença do fenômeno da recursividade. Embora já tivesse sido feita a licitação e existisse toda uma estruturação para o *campus* para que fosse instalado e desenvolvido próximo à área da BR 354, os atores sociais utilizaram-se de suas potencialidades para construir uma realidade social distinta. Ao mesmo tempo, buscaram cancelar a licitação e fazer outra, respeitando-se as regras presentes na estrutura institucional, corroborando o entendimento de que não há estrutura que defina tudo e nem mesmo agentes com plena autonomia (O'DWYER e MATTOS, 2010; GALINDO, 2015). As *declarações avaliativas* “**milagres**”, “**missão impossível**”, “**muito difícil**” e “**pequeninha**” confirmam o quanto os atores precisaram utilizar-se de suas habilidades discursivas e de recursos para conseguir o feito.

A figura abaixo expõe a nova área que foi adquirida *à priori* e as áreas do entorno que foram tidas como reserva pública.

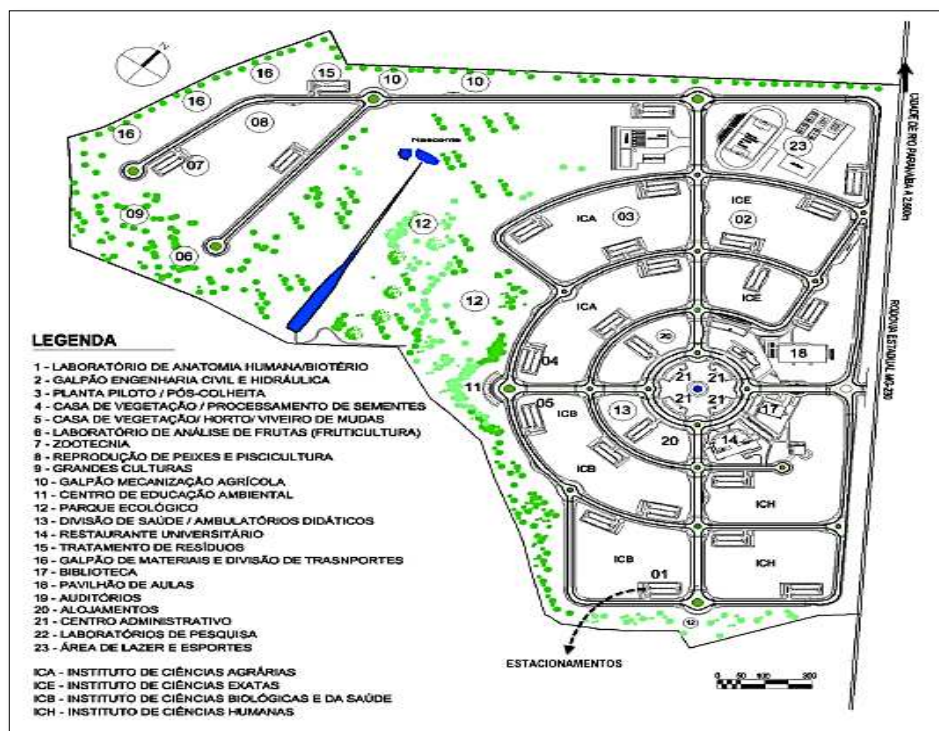
Figura 62: Terrenos escolhidos para a área de expansão do *campus* (*Campus UFV-CRP 2*).



Fonte: Silva (2017).

Assim sendo, nesta nova realidade começou-se a planejar todo o projeto do *campus*. De forma simbólica, foram mantidos no novo projeto arquitetônico urbanístico a influência dos círculos dos pivôs centrais utilizados na região para irrigação de culturas agrícolas. Além disso, utilizou-se como referencial as características radiais do *campus* da Universidade de Campinas (SILVA, 2017), que fora projetado de tal forma visando maior integração universitária. O projeto pode ser observado na imagem abaixo:

Figura 63: Projeto arquitetônico-urbanístico do CRP 2



Fonte: Silva (2017).

Figura 64: *Campus* Rio Paranaíba (CRP 2).



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Como em Viçosa, é possível observar que a ocupação física e disposição das edificações do *campus* foram projetadas em espaços abertos e amplos com áreas verdes espaçosas. Os prédios de grande porte e dispostos de forma recuada das vias, apresentam a busca pela ideia de imponência, o claro propósito de expansão, crescimento de cursos de graduação e pós-graduação e também preocupação com a sustentabilidade (BAÊTA, 2016). Essa referenciação em outros modelos evidencia também o pleito por conformidade e legitimidade ao observar e replicar padrões ordenadores de contextos organizacionais bem-sucedidos, apropriando-se de uma estratégia de isomorfismo institucional (DIMAGGIO e POWELL, 2005; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012).

Com o propósito de estabelecer a instalação do *campus* CRP 2, a universidade também veio a buscar entrosamento com a comunidade local para as etapas subsequentes mediante ao programa denominado PAIC (Programa de Apoio à Implantação do *campus* Rio Paranaíba). A figura abaixo demonstra as várias comissões criadas envolvendo membros da universidade e de diversos segmentos da comunidade local com vistas a fortalecer o projeto:

Figura 65: Comissões de apoio à implantação do *campus*.

COMISSÃO	MEMBROS	REPRESENTAÇÃO
SUPORTE PARA ASSENTAMENTO DO CAMPUS	1- Eder Teixeira Marques 2- Secretário de obras da PMRP 3- Lino Gaspar Rocha Aguiar	1- UFV 2- PMRP 3- FM Planejamentos
NEGOCIAÇÃO DA ÁREA ADICIONAL (168 ha)	1- Luciano Baião Vieira – Luis César Dias 2- João Gutemberg de Castro 3- Nilton Alves de Oliveira	1- UFV 2- PMRP (Prefeito) 3- INCRA
INTERMUNICIPAL DO ALTO PARANAÍBA	1- Luciano Baião Vieira – Luis César Dias 2- João Gutemberg de Castro 3- Dimas Barbosa de Castro	1- UFV 2- PMRP (Prefeito) 3- Advogado
APOIO AO ENSINO DE 1º E 2º GRAUS	1- Edson Arlindo Silva 2- Rosane Rosely de Resende Castro 3- Maria Amélia Boaventura Cardoso 4- Cleonice de Castro	1- UFV 2- Secretária M. de Educação 3- Diretora da E. M. Padre Goulart 4- Diretora da E. E. Dr. Adirton G. Boaventura
ESPORTE, LAZER, CULTURA E TURISMO	1- Flávia M. F. Grupioni – Erica F. Gomes 2- Sílvio Boaventura 3- Maycon Cristian da Paiva Souza 4- Nilson Moisés de Souza	1- UFV 2- Secretário M. de Esportes 3- Câmara de Vereadores 4- Lojas Eldorado
RELAÇÃO COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA E COMUNIDADE DE RIO PARANAÍBA	1- Bruna Cardoso 2- Carlos Cruz 3- Padre Roberto Cristino 4- Júlia Maria Pereira	1- UFV 2- Rádio Paranaíba 3- Paróquia de São Francisco das Chagas – RP 4- Banco do Brasil
ATIVIDADES DO CVT – INFORMÁTICA	1- Rodrigo Smarzero Silva 2- Rosane Rosely de Resende Castro 3- Valdeci José da Silva 4- Geraldo Magela Otoni	1- UFV 2- Secretária M. de Educação 3- EletroRio 4- Eletrobyte
ATIVIDADES DO CVT – ALIMENTOS	1- Jairo Tronto 2- Joaquim Tobias 3- Lino Gaspar Rocha Aguiar 4- Nilton Silva Boaventura	1- UFV 2- EMATER 3- FM Planejamentos 4- ACIARP (Associação Comercial)
ATIVIDADES DO CVT – INCUBADORA TECNOLÓGICA DE COOPERATIVAS POPULARES	1- Edson Arlindo Silva 2- Rosane Rosely de Resende Castro 3- Nilton Silva Boaventura	1- UFV 2- Secretária M. de Educação 3- ACIARP (Associação Comercial)
SAÚDE E SANEAMENTO	1- Rubens Pazza 2- José Pereira da Silva 3- Leida Maria Silva Oliveira	1- UFV 2- Rações Pereira e Castro 3- Secretária Municipal de Saúde
SEGURANÇA	1- Eliseu José Guadas Pereira 2- Alvimar Adriano Alves 3- Nilton Silva Boaventura 4- Flávio Henrique	1- UFV 2- Polícia Militar de Rio Paranaíba 3- ACIARP (Associação Comercial) 4- Delegado

Fonte: PAIC (2008).

Segundo o entrevistado E12 o objetivo era “**criar uma situação fértil para estabelecer com perenidade a implantação do CRP, de modo que as comissões prestariam toda a assessoria necessária para o sucesso da empreitada**”. Portanto, para a instituição, a participação da comunidade e a viabilização do projeto seria bastante produtiva, principalmente por poder contar também com as comissões, conforme expõe trecho do relatório de gestão abaixo:

O envolvimento da comunidade acadêmica e Rioparanaibana na busca de melhores resultados contempla o **desejo comunitário da mudança do campus para o entorno da referida cidade**. Com isso será possível **integrar ações de ensino, pesquisa e extensão** no *campus* local; promover, incentivar e implementar ações para o desenvolvimento regional, envolvendo os municípios do Alto Paranaíba; promover eventos voltados para o desenvolvimento regional; e realizar projetos articulados, buscando o progresso e o crescimento da região de forma planejada e segura, **baseando-se, sobretudo nos pilares de comissões formadas por membros das comunidades local e regional** (RELATÓRIO DE GESTÃO 2008, p.50).

Assim, de posse do novo terreno, iniciaram-se as obras e a busca pela estruturação física em 2009. O primeiro prédio a ser construído foi destinado a abrigar laboratórios de pesquisa em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP¹³. Conforme pontua Silva (2017, p.124), neste período, as buscas de recursos para dotar o *campus* de infraestrutura adequada eram contínuas, principalmente porque era necessário “adquirir uma extensão maior de terreno para a consolidação da universidade”.

Conforme expõe o entrevistado E12 já havia uma busca junto ao governo federal pelo recurso para expansão do *campus*, porém, como não havia sido ainda liberado, foi necessária toda essa articulação com a comunidade local para a compra do terreno, tendo em vista que a licitação para os primeiros prédios já estava realizada e faltava apenas indicar o local das obras. Portanto, constituiu-se em um grande desafio a mudança de local, pois, como indicar novo local na licitação sem mesmo ter os recursos para a compra do terreno? Assim, toda essa movimentação foi realizada em tempo recorde, considerando-se que a posse do diretor Luciano foi realizada em meados de novembro de 2008 e a assinatura de compra do imóvel foi realizada em 29 de dezembro do mesmo ano. O depoimento abaixo esclarece:

Mas fomos a Brasília e conseguimos o recurso para a compra dos terrenos, só que esse recurso não viabilizou, tanto é que fui para aí em novembro de 2008, **não tinha prazo para executar e liberar esse recurso**, então o que

¹³ Conforme aponta (Silva, 2017) pouquíssimas instituições lograram êxito junto ao fundo do FINEP, pois as propostas eram aprovadas por mérito, em competição nacional. Assim, por motivos diversos a obra ainda não foi concluída, sendo que atualmente, aguarda-se nova etapa licitatória para finalização e entrega da mesma.

acontece? **Para cancelar as duas licitações** que era do prédio da BBT e do prédio da FINEP, que já haviam sido concluídas essas licitações, já tinha as empresas, **teria que ter uma área em nome da universidade** para poder cancelar essas licitações lá e trazer para cá. Como o dinheiro que nós conseguimos não tinha sido liberado então **o negócio estava se esvaindo, saindo pelos dedos, e nós pensamos assim, vamos perder isso aí.** Aí movimentamos, levamos ao conhecimento, sempre **conversamos muito com a comunidade, vereadores, prefeito, e nisso aí foi que a comunidade se mobilizou** no dia 24/12/2008 e foram fazendo uma arrecadação, conseguiram o recurso, compraram os 20 hectares do Sr. José Okuyama, levaram para a universidade e imediatamente nós cancelamos a licitação no *campus* CRP1 e logo no começo de 2009 nós abrimos a licitação para transferirmos e demos início a construção já no CRP 2, dentro de uma área de 20 hectares. **Então essa história da comunidade aí eu acho essa história uma das coisas mais espetaculares, essa mobilização da comunidade no final de 2008 foi espetacular** (E12, grifo nosso).

O entrevistado E3 também menciona sobre o fato:

Tem um detalhe aí que você já deve conhecer, a história da aquisição do terreno, **você deve saber que a comunidade mobilizou**, tinha um projeto de um laboratório de pesquisa da FINEP e da BBT que foram financiados para serem construídos no CRP 1, então a universidade tinha um prazo para poder definir o endereço desses prédios e **aí o professor Baião mobilizou a comunidade, fez um movimento aí**, conseguiu o recurso aí e comprou parte desse terreno aí hoje onde está o *campus* né, para poder definir onde seriam esses prédios (E3, grifo nosso).

Para o depoente E12 foi um processo complexo, mas que com um mutirão de esforços se tornou possível:

O dinheiro não saiu em 2008, saiu em 2009, **mas nós conseguimos, isso foi a muitas mãos, processo muito difícil, que incluía negociação de terreno com várias pessoas, vários indivíduos, então foi um processo bastante complicado**, mas Deus nos ajudou e o Rio Paranaíba também. A comunidade se mobilizou e no final de 2008 comprou a área de 20 hectares do Okuyama e possibilitou trazer o *campus* para perto da cidade. Então eu **acho que um fato histórico interessante é essa participação desse pessoal** (E12, grifo nosso).

Os trechos acima comprovam como sujeitos reflexivos negociam em um ambiente institucional e ainda como discursos atuam como práticas estratégicas que produzem reflexos e influenciam resultados organizacionais. Baseados em interesses diversos, mas sobretudo no discurso de que a vinda do *campus* para próximo à cidade enfraqueceria a possibilidade de perdê-lo, os agentes da comunidade se mobilizaram para arrecadar recursos materiais (alocativos) e com isso viabilizar o *poder* e estabelecer de certa forma uma *dominação* em relação ao pleito pretendido (GIDDENS, 2003; SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013).

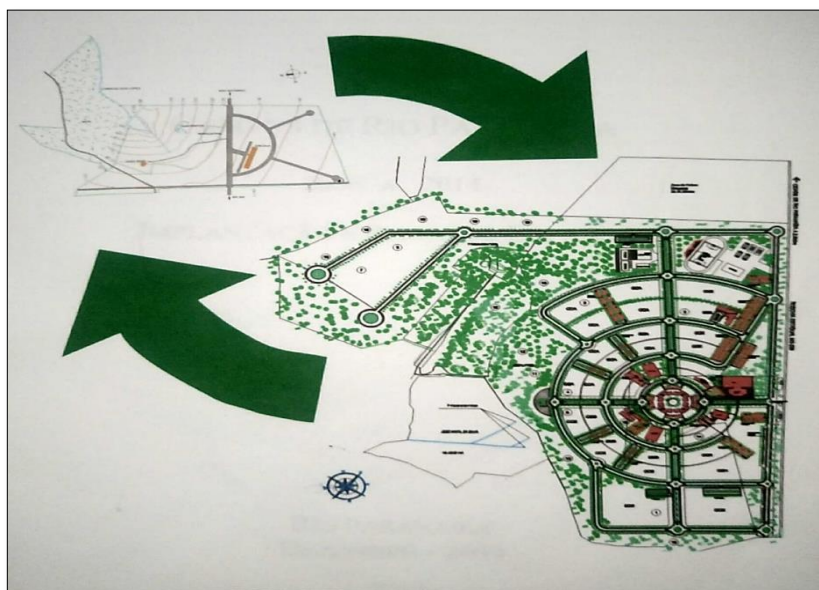
O uso da *metáfora* “**saindo pelos dedos**” e das *declarações avaliativas* “**espetacular**”, “**muito difícil**”, “**processo bastante complicado**” e “**fato histórico**”

interessante” descrevem e reforçam a motivação e atuação estratégica dos sujeitos no contexto organizacional e social, trazendo diferença em relação ao planejamento inicial.

Desta forma, após a aquisição dos 20 hectares, intensificou-se a busca para que o recurso fosse pago e para que também o restante da área que havia ficado como reserva pública fosse adquirida. Novamente, o Vice-Presidente José Alencar muito colaborou, tendo participado da liberação de R\$ 5.000.000,00 para o *campus* Rio Paranaíba. Sua atuação foi reconhecida pelo *campus* e no dia 03 de março de 2010 José Alencar foi convidado a ministrar uma aula magna em evento aberto na cidade, ocasião onde recebeu também o título de cidadão honorário Rioparanaibano.

Os valores destinados ao *campus* foram distribuídos de forma parcelada. No início, requereu-se da universidade um Plano de Trabalho/ Aplicação discriminando as metas de compra e projeto básico de referência. A imagem abaixo reflete a mudança de planos e faz parte dos projetos:

Figura 66: Mudança do CRP 1 para CRP 2.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2009).

Em relação aos terrenos reservados, ocorreu que alguns não foram adquiridos como expõe Silva (2017), fazendo com que embora fosse cogitada área de 168 ha, foram adquiridos oficialmente uma área perfazendo 147 ha.

Na sequência de obras, a segunda licitação para o *campus* CRP 2 foi para a edificação da biblioteca, denominada BBT, fato que também remete a uma apropriação isomórfica mimética. Conforme Silva (2017), esta edificação é dotada de grande simbolismo para a instituição pois faz alusão à difusão do saber e dialoga também com o *campus* Viçosa, sendo uma de suas primeiras obras, assim como Peter Henry Rolfs,

que construiu primeiramente uma pequena edificação para abrigar sua biblioteca particular no *campus* da ESAV. De acordo com o depoimento do entrevistado E11 a aquisição de materiais relacionados à biblioteca e até mesmo sua construção foi de fato uma das primeiras preocupações da direção do *campus*:

Uma coisa que a gente começou primeiro também foi comprar livros para a biblioteca até o segundo ano de cada curso que foi criado, então tinha os livros das matérias todas até o final do segundo ano. E compramos de acordo com a recomendação do MEC, cada livro para no máximo acho que era 10 alunos, então se tivesse a turma com 50 alunos, tinha 5 livros na biblioteca. Isso tudo foi feito, **o primeiro prédio construído foi a biblioteca, uma universidade se começa pela biblioteca. Tá vendo? Tudo tem uma razão, uma conexão, eu falei: quero construir aqui uma biblioteca, mesmo que nós não vamos precisar dela, enquanto isso nós vamos usando como lugar de acomodação** de professores, de funcionários, mas aqui será a biblioteca. À medida que a universidade for crescendo, esses professores vão para outras áreas e vai abrindo espaço e ela vai crescendo (E11, grifo nosso).

Como citado anteriormente, o primeiro diretor do *campus* foi indicado por ter-se a convicção de que cuidaria de consolidar e assegurar que a filosofia de trabalho ufeviana e o espírito esaviano estivessem presentes no *campus*. Esse fato está refletido neste episódio da escolha da biblioteca como um dos primeiros prédios a serem construídos, conforme também sucedeu com o *campus* em Viçosa. Essa homogeneidade e isomorfismo em relação à BBT como em Viçosa evidenciam a aceitação e interpretação de tal ação como legítima e por isso sua reprodução. Além disso, o trecho **“eu falei: quero construir aqui uma biblioteca”** também revela a capacidade de agência e de intervenção no contexto organizacional.

A licitação deste prédio ocorreu ainda em 2008 e as obras iniciaram-se em junho de 2009, tendo sido concluídas em julho de 2011 pela construtora João de Barro, perfazendo um total de 3.789,63 m². Em 2011 o prédio foi adaptado para atender atividades acadêmicas, administrativas e funções da biblioteca. As imagens abaixo ilustram a edificação:

Figura 67: Biblioteca – Primeiro prédio inaugurado no CRP 2.



Fonte: Arquivo UFV-CRP (2018).

Na época, o *campus* já possuía os 12 cursos de graduação que possui hoje (Administração (Integral), Administração (Noturno), Agronomia, Ciência e Tecnologia de Alimentos, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Nutrição, Química, Sistemas de Informação (Integral) e Sistemas de Informação (Noturno), os quais foram sendo implantados gradativamente e fizeram com que a acomodação de alunos, servidores e professores se tornasse preocupação constante. Por este motivo, na sequência das obras, conforme expõe Silva (2017), com o intuito de aproximar a comunidade acadêmica da cidade e em meio às dificuldades impostas para atender demandas cada vez mais específicas dos cursos de graduação, decidiu-se que a próxima edificação a ser executada precisaria atender a um extenso programa arquitetônico que priorizasse o ensino da graduação. Assim propôs-se a construção do pavilhão de aulas com objetivo de oferecer principalmente salas de aula, de monitoria, tutoria, de apoio e serviço e uma área de vivência.

A edificação de 9.3335,46 m² foi licitada pela mesma empresa que construiu o prédio da BBT, Construtora João de Barro e as obras foram iniciadas em 24 de abril de 2010. Antes que o prédio fosse totalmente finalizado, decidiu-se pelo acabamento de pelo menos metade da obra em caráter de urgência para que pudessem ser utilizadas as locações para o início das aulas letivas de 2012. Sua inauguração completa realizou-se dia 17 de julho de 2013, contudo, como a empresa contratada declarou processo de falência, restaram ainda algumas pendências, que foram resolvidas de forma a não causar prejuízo à instituição. Nesta mesma data, inaugurou-se também o monumento em homenagem aos doadores para compra do terreno de 20 ha e as quatro pilastras situadas à entrada do *campus* (SILVA, 2017). Abaixo imagens das edificações:

Figura 68: Pavilhão de Aulas e Pilastras UFV-CRP.



Fonte: Arquivo UFV-CRP (2018).

Um fato notável a ser considerado é que a instalação das quatro pilastras não ocorreu em todos os *campi* da UFV, apenas no *campus* Rio Paranaíba. Esta ação, bem como várias já citadas anteriormente, refletem a busca deste *campus* por uma *identidade* e legitimidade juntamente ao *campus* sede por meio da conformidade estabelecida em diversos aspectos.

Seguindo-se o planejamento do *campus*, o próximo prédio a ser construído foi o Restaurante Universitário (RU) o qual seguiu o mesmo modelo arquitetônico para os três *campi* (Florestal, Rio Paranaíba e Viçosa). A edificação possui 3.349,21 m² e foi construída em duas etapas pelas empresas Premo Construtora Ltda e Sigma Engenharia Ltda. Sua inauguração ocorreu dia 29 de maio de 2017. Atualmente utiliza-se uma área para refeições e outra para eventos, visto que de acordo com o número de alunos e refeições servidas diariamente não se faz necessária a utilização dos dois salões. Esta edificação possui importância singular pois favorece a permanência da comunidade acadêmica no *campus* sem que haja necessidade de deslocamento para feitiço de refeições, como ocorria desde o ano de 2011, quando o restaurante provisório locava-se na cidade (SILVA, 2017). Abaixo imagens:

Figura 69: Restaurante Universitário UFV-CRP.



Fonte: Arquivo UFV-CRP (2018).

Adiante, devido à constante demanda por um ambiente especializado para as aulas práticas de graduação e ao crescente ingresso de alunos, docentes e técnico-administrativos, a universidade optou para que a próxima edificação fosse um prédio de Laboratórios de Ensino (LAE). As atividades ligadas aos laboratórios ocorriam até então no prédio do *campus* CRP 1, localizado na BR 354. Ao longo do planejamento, para além dos laboratórios, decidiu-se também por anexar gabinetes de professores à edificação e auditórios para eventos. Os gabinetes funcionam até então no prédio BBT, sendo que cada sala comporta diversos professores. Desta forma, o conjunto de 7.246,99 m² comportará 30 laboratórios, 108 gabinetes e 2 auditórios, um com

capacidade para 150 pessoas e outro para 90 pessoas. A obra foi iniciada em 2013 pelas empresas Premo Engenharia e Alcance Engenharia e Construções (SILVA, 2017). Foi finalizada em 30 de julho de 2018 e sua inauguração está prevista para os próximos meses, o que representará um grande avanço para o *campus* tendo em vista a desocupação do prédio da BBT por parte dos docentes e cessão do espaço para diversas outras iniciativas desenvolvidas no *campus* que ainda não possuem espaço adequado. Abaixo as imagens:

Figura 70: Laboratórios de Ensino (LAE), Gabinetes e Auditórios.



Fonte: Arquivo UFV-CRP (2018).

A mudança de local, compra do terreno para próximo à cidade e construção das várias edificações foi compreendida como uma estratégia de consolidação por ter sido citada de forma recorrente pelos entrevistados da pesquisa. Dos 16 entrevistados, 13 fizeram menção à mudança do CRP 1 para o CRP 2 como o principal evento pelo qual o *campus* passou, seguida de sua estruturação física, atribuindo mérito ao diretor da época Professor Luciano Baião e à comunidade local que não mediram esforços para que o projeto se realizasse. Alguns trechos foram selecionados e revelam a percepção dos depoentes:

Eu acho que a primeira força que está ligada à consolidação, que a gente vê, que é visual, é a estrutura do *campus*, porque todas as pessoas chegam a comentar: nossa mas o *campus* está muito bonito, nossa mas o *campus* está crescendo, e isso causa um impacto na sociedade porque a sociedade passa a acreditar mais, porque ela vê que a gente está expandindo, ela vê que a gente está inaugurando prédios novos, ela vê que a gente está trabalhando para melhorar, o que a gente não percebe em outros *campi*, porque a gente vê que tem *campi* que infelizmente não conseguiu nem um prédio, e a gente assim, e outra força que eu acho que foi muito importante na nossa consolidação foi essa mudança do CRP 1 para cá, então porque hoje é visualmente percebida a presença do *campus* no município de Rio Paranaíba, que antes a maioria das pessoas não tinham essa visão. Eu acho que realmente o fator assim, o que marcou mesmo foi isso, porque eu acho que aí fez as pessoas acreditarem mais, os servidores acreditarem mais, e claro, a estrutura é muito importante, mas você tem que ter agentes ali que realmente acreditam naquilo que estão fazendo,

porque a partir do momento que todo mundo acredita, aí sim, aí deslancha. Então eu acho que tudo foi um **marco decisivo**, pelas histórias que eu sei do antes, então **existe a UFV antes da mudança para o Rio Paranaíba e a UFV depois** (E6, grifo nosso).

Olha **eu acho que a criação do CRP 2**, eu acho que este evento foi um **divisor fundamental** para poder **iniciar o processo de consolidação** (E3, grifo nosso).

Então **foi a vinda né do campus para esse terreno aqui**, a compra desse terreno aqui próximo à cidade de Rio Paranaíba **foi um evento importante** para o *campus* porque trouxe para mais próximo da cidade e **viabilizou os recursos para infraestrutura, construção da biblioteca, restaurante universitário, pavilhão de aulas**, etc. (E8, grifo nosso).

Ele é um modelo. Ele poderia ser usado como um piloto, como um protótipo para outros locais né, porque claro, escutando os reitores, ouvindo os reitores, **quantos e quantos campi ainda não tem edificações. Então, estão ainda sofrendo com essa falta de espaço próprio** (E13, grifo nosso).

Conforme expõe os entrevistados, o processo de mudança do *campus* de local e sua estruturação física constituiu-se como um marco importante e estratégico para sua consolidação. Para a depoente E6 a estruturação predial próxima à cidade traz um impacto visual, faz com que as pessoas acreditem mais na universidade e constitui-se em um grande diferencial frente a outros *campi* que ainda não possuem instalações próprias. A entrevistada emite ainda diversas *declarações avaliativas* como “**passa a acreditar mais**”, “**causa um impacto**” e *interdiscursivas* ao afirmar que as pessoas comentam que “**o campus está muito bonito**”, “**o campus está crescendo**”, valorizando por meio do discurso a importância das obras (FAIRCLOUGH, 2003).

Os depoentes E2, E9, E5 e E14 também concordam com o acontecido como um divisor de águas para a instituição, *protagonizando o diretor* da época, Professor Luciano Baião como grande articulador e responsável pelo ocorrido. Ressaltam ainda o caráter emergente da ação, apontando que sua ousadia deve ser realçada tendo em vista que o processo ia contra aquilo que já havia sido planejado pela instituição. Para E9, o diretor analisou estrategicamente junto à população.

Neste sentido observam-se os potenciais construtivos da realidade social que emergem por parte de diversos estrategistas e corroboram-se os estudos do campo da SAP, para os quais a estratégia não é algo que as organizações possuem, mas algo que as pessoas de fato realizam mediante ações e interações contínuas (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI, 2005).

De acordo com Canhada e Rese (2009) a implementação da estratégia inicia-se com a interpretação de discursos estratégicos por parte dos praticantes, assim sendo,

ao analisar o fato ocorrido na UFV-CRP, é possível visualizar como ocorreu a conversão dos discursos para atividades e práticas que concorreram a mudança de local, estruturação física e favorecimento da consolidação do *campus*:

O fato mais marcante no primeiro momento foi a mobilização para trazer o *campus* para o local onde ele se encontra hoje, para mim esse foi o fato mais marcante de todos porque **é o que mais vai gerar repercussões positivas na existência do CRP**, porque todos nós sabemos, se tivesse localizado lá a 13 ou 14 km de distância seria **muito mais complexo** né. E o **Professor Baião** fez um **bom trabalho** e ele **é o grande responsável** pelo fato do *campus* Rio Paranaíba ser onde ele é atualmente, porque o *campus* tinha toda previsão dele de ser lá no CRP 1, lá naquela área que foi doada pelo INCRA, inclusive todos os prédios né, o prédio da BBT que era o primeiro prédio do *campus* tinha sido licitado para ser construído lá no CRP 1, e o **professor Baião na época, analisou estrategicamente junto com a população de Rio Paranaíba** e acabaram trazendo o *campus* para o local onde ele está hoje. Esse é um feito né, que o **professor Baião deve ser lembrado eternamente** por causa disso, **porque fez e vai fazer toda diferença no processo de consolidação do *campus*** (E2, grifo nosso).

Eu acho que assim, **o principal, o mais importante, foi a decisão do Luciano Baião de trazer o *campus* pra cá**, eu acho que nós só estamos no patamar que estamos **graças à ousadia dele**. Eu acho que a principal decisão foi a dele de trazer o *campus* pra cá, **de construir essa biblioteca aqui**, porque ela já existia no papel, mas ela iria ser construída lá, **e ele ter tido essa ousadia**. E também da comunidade de Rio Paranaíba **ter abraçado essa ideia**, porque assim, ele tomou a decisão, mas sem o apoio das pessoas de Rio Paranaíba com a questão de recolher o dinheiro, da desapropriação do terreno e todo o processo que foi envolvido nisso [...] foi muita coisa porque não é tão simples, então assim, **é a decisão dele, o apoio que certamente ele teve em Viçosa, da Administração**, porque foi realmente um **passo muito grande, e um passo em uma direção contrária do que havia sido já planejado** há um determinado tempo, e a questão do **apoio da comunidade**, das pessoas da comunidade, **que vestiram a camisa e se propuseram a pelo menos tentar** (E9, grifo nosso).

Aí entra a **influência do Baião** que foi importante neste momento para transferência do *campus* do CRP 1 para o local que ele está abrigado hoje, com certeza foi uma **atitude muito corajosa dele** porque estava licitado, empenhado o prédio da BBT para ser construído lá na BR 354 e **ele jogou tudo para o ar, acabou com tudo e falou: vamos levar para a MG 230**, então assim, **não é qualquer pessoa que tem essa coragem** para fazer isso, então **na matéria de consolidação do *campus*** hoje nesse lugar que ele está, na MG 230, das facilidades que ele oferece principalmente para a população de Rio Paranaíba, **a pessoa importante nesse quesito é o Baião**. Isso auxilia no crescimento da cidade e auxilia também no crescimento do *campus* porque **quanto mais próximo da cidade melhor**, eu acredito que seja. Se nós pensarmos **hoje, por exemplo, a UFV já tem um *campus* próprio, ela tem terras, ela tem prédios, se ela estiver no páreo com um lugar que esteja abrigado em uma escola em algum município ela vai ter prioridade, sempre por ter uma estrutura, uma infraestrutura mais adequada**. Então para mim foi **a coisa mais importante depois da criação** que fez tomar um rumo diferente e para melhor. Isso **melhorou a visibilidade do *campus*** e a sua **fruição** (E5, grifo nosso).

Eu acho que **o principal foi a mudança de local** né, porque eu fico pensando assim hoje: imagina se não tivesse tido esse **start que foi do professor Baião que comprou** digamos assim, **uma briga inclusive com Viçosa**, porque o **pessoal achou que ele estava surtando né de querer trazer o *campus***, de

querer arrecadar dinheiro na cidade, de querer conversar com os donos dessa área aqui, enfim, foi tudo muito né... eu dou graças a Deus hoje, a gente tem uma **área ótima, uma área grande, é muito plano, fica super perto da cidade**. Então o **grande assim, evento foi esse *start* dele** de: “não, vamos conseguir” (E14, grifo nosso).

Os discursos acima estão permeados de diversas *declarações avaliativas e metáforas* (FAIRCLOUGH, 2003) que tendem a valorizar, reforçar e justificar as ações do Diretor da época e também da comunidade local em expressões como: “**mais marcante**”, “**muito mais complexo**”, “**bom trabalho**”, “**grande responsável**”, “**analisou estrategicamente**”, “**lembrado eternamente**”, “**o mais importante**”, “**graças à ousadia dele**”, “**passo muito grande**”, “**vestiram a camisa**”, “**atitude muito corajosa**”, “**ele jogou tudo para o ar**”, “**quanto mais próximo da cidade melhor**”, “**mais adequada**”, “**melhorou a visibilidade**”, “***start* dele**”, “**achou que ele estava surtando**”, “**área ótima**”, “**área grande**”, “**muito plano**”, “**super perto da cidade**”. Todas essas colocações refletem a forma como os entrevistados enxergam a atuação dos estrategistas e vêm para realçar e retratar de forma valorativa o evento.

Outro fato interessante de ser mencionado é que para E5, a infraestrutura do *campus* também é fator que favorece a instituição de forma determinante em relação a outros *campi*. Segundo a depoente: “**a UFV já tem um *campus* próprio, ela tem terras, ela tem prédios, se ela estiver no páreo com um lugar que esteja abrigado em uma escola em algum município ela vai ter prioridade, sempre por ter uma estrutura, uma infraestrutura mais adequada**”. Assim, segundo as análises discursivas, a estruturação física constitui-se em um diferencial expressivo no contexto das universidades que foram frutos do processo de expansão.

Os entrevistados E4, E1 e E13 *protagonizam a ação das pessoas da cidade, nominadas comunidade local*. O entrevistado E3 pontua que a ação dessas pessoas foi altamente estratégica, embora eles não fizessem parte da estrutura da universidade e suas ações não constassem no planejamento estratégico da instituição. Outra vez mais, a perspectiva da SAP se torna oportuna para o entendimento da realidade organizacional e social, já que a abordagem traz reflexões sobre como as ações de diversos atores, sejam eles internos ou externos à organização, conseguem influenciá-las em suas complexas estruturas e culturas altamente institucionalizadas e sedimentadas (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004). Além disso, acrescenta que os praticantes da estratégia podem ser atores ligados ou não à gerência da instituição,

podendo assumir o papel de estrategistas, executores ou influenciadores do processo estratégico (JARZABKOWSKI, 2005). O depoimento esclarece:

Muitas pessoas, até fora de planejamento mesmo, conseguem viabilizar grandes projetos, mesmo com a universidade sendo complexa, tendo seus Conselhos, **no dia-a-dia acontecem grandes estratégias** mesmo, **essa articulação das pessoas, o envolvimento para a compra do terreno, isso não estava planejado, não estava no script, mas aconteceu** e foi um divisor de águas. **Então não são só os altos dirigentes que fazem estratégia, a comunidade local foi extremamente estratégica.** E aí as mudanças de percurso acontecem porque muitas vezes as próprias demandas vêm de baixo para cima também, e não só demandas, mas também soluções, porque **eu não sei qual seria a realidade do campus hoje se não tivesse sido criado o CRP 2**, se não tivesse feito né essa expansão em muito pouco tempo, mas que foi uma coisa assim que aconteceu muito rápido (E3, grifo nosso).

Na sequência de inferências, para E13 os avanços do *campus* estão intimamente ligados ao **“abraçar da comunidade”**, traduzido em suas ações de apoio ao projeto de instalação e mudança de local do *campus*, como observa-se abaixo:

Aqui, um marco que eu acho interessante até de citar foi **a vinda do campus aqui para a MG 230, que foi iniciativa da própria comunidade.** Aqui eu acho que teve uma boa integração, achei bem interessante a comunidade querendo **trazer mesmo a universidade para mais próximo da cidade para consolidar** (E4, grifo nosso).

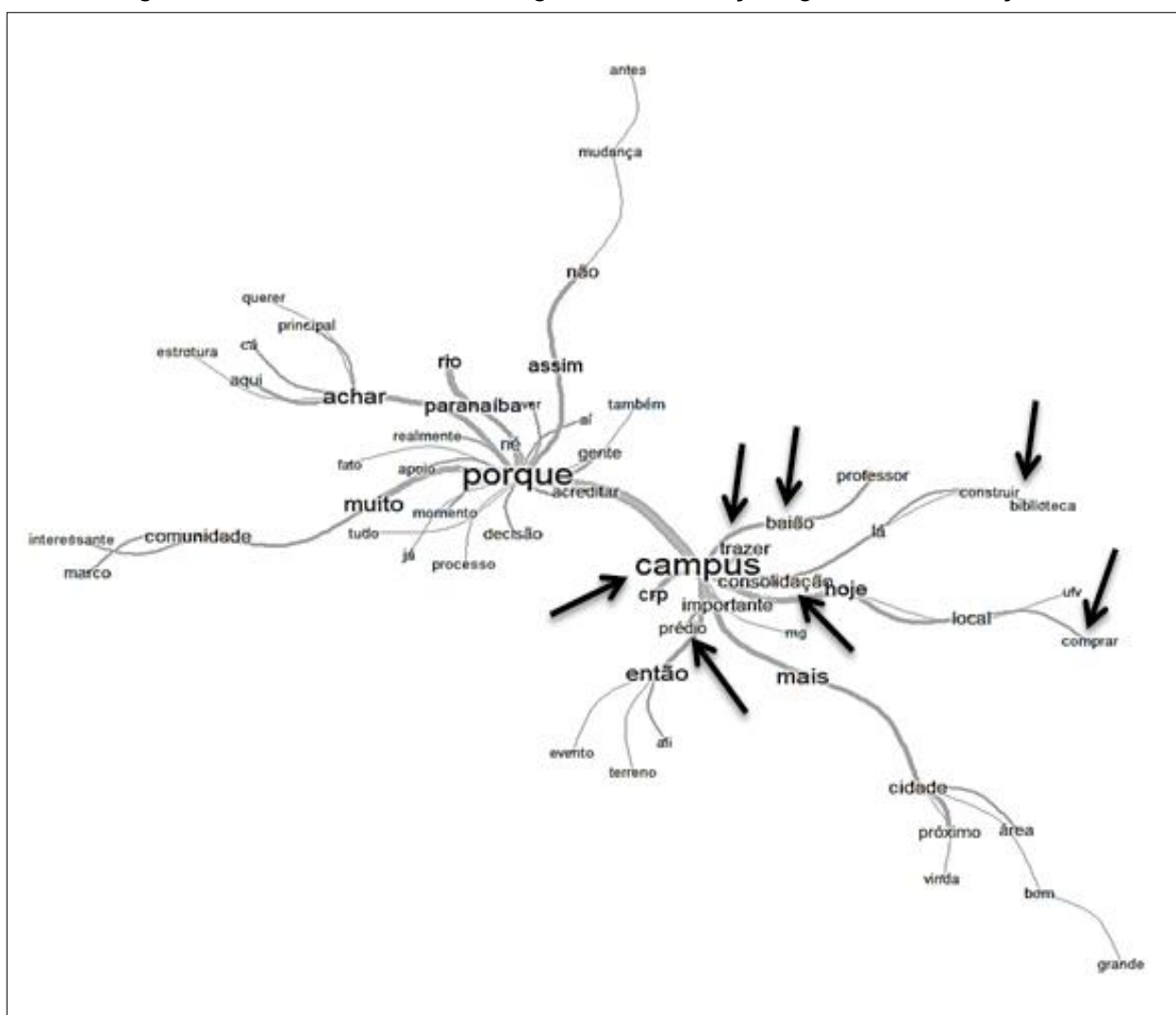
Então quando você perguntou sobre **o que contribuiu para a consolidação**, eu falei **a vinda para mais próximo da cidade**, mas esse **engajamento da comunidade também foi muito preponderante** (E1, grifo nosso).

Um marco muito interessante foi a comunidade se juntar para comprar aquele local com doações, seja de 5 reais, de 10, de 20, de 100, não importa, a comunidade se mobilizou, e compraram aquele local. Então quer dizer, isso são marcos na história daquele *campus*. Eu posso lhe afirmar, diferentemente de muitos *campi* nesse Brasil, **o CRP avançou tanto porque a comunidade abraçou ele.** Então foi feito todo um movimento para se comprar a área mais próxima da cidade e ali então começou a **edificação e o primeiro prédio** foi o que vocês conhecem lá como biblioteca. Então **o campus Rio Paranaíba ele teve a consolidação dele verdadeiramente neste local onde está o campus hoje** (E13, grifo nosso).

Novamente são manifestas *declarações avaliativas e comparações* nos discursos para expressar as percepções dos entrevistados que buscavam intensificar e valorizar o evento de mudança de local em trechos como: **“muito preponderante”**, **“marco muito interessante”**, **“a comunidade abraçou ele”** e **“engajamento”**.

À fim de corroborar os entendimentos acima, todos os depoimentos foram submetidos à análise textual no *software* Iramuteq. O mecanismo utilizado foi o de análise de similitude, que busca evidenciar os termos que aparecem com maior frequência expondo-os em destaque e, além disso, traça um paralelo entre aqueles termos que aparecem de forma correlacionada, aproximando-os na árvore proposta. A figura abaixo ilustra o resultado obtido:

Figura 71: Análise sobre a estratégia de consolidação ligada à estruturação física.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Conforme expõe a figura, a consolidação se mostra atrelada e próxima aos termos prédio e Baião, além de apresentar em ramificações próximas os termos construir, biblioteca, comprar, local, próximo, cidade, evento e terreno. Assim, de acordo com as representações discursivas, evidencia-se que a mudança de local e a busca por infraestrutura física nos momentos iniciais do *campus* foram eventos estratégicos que contribuíram de forma expressiva para que o *campus* Rio Paranaíba caminhasse com maior legitimidade na busca por seu desenvolvimento e consolidação. Ademais, a recursividade e força apresentada na *representação do ator social*, diretor Baião, revela o quão influente ele foi no processo e como conseguiu articular discursivamente envolvendo toda a comunidade e convencendo-a do projeto, conquistando com isso não só a concretização da mudança, mas também um capital

social e simbólico, de modo que ao se referir à ele, os entrevistados utilizam-se de *avaliações e juízos de valor* altamente positivos.

A gestão do diretor Luciano Baião, proveniente de indicação de Viçosa, permaneceu até meados de maio do ano de 2013. Neste ínterim, com o crescimento do *campus*, sua fixação, aumento de alunos, servidores e docentes contratados, bem como maior interação com a comunidade local, surgiu na instituição demanda por eleições para direção com participantes que fossem do próprio *campus*, motivada por um descontentamento em relação às práticas de indicação que vinham ocorrendo nos últimos anos. Esta motivação, atrelada a outros eventos que ocorreram na instituição, culminou na próxima estratégia para consolidação da UFV-CRP, a busca por legitimidade.

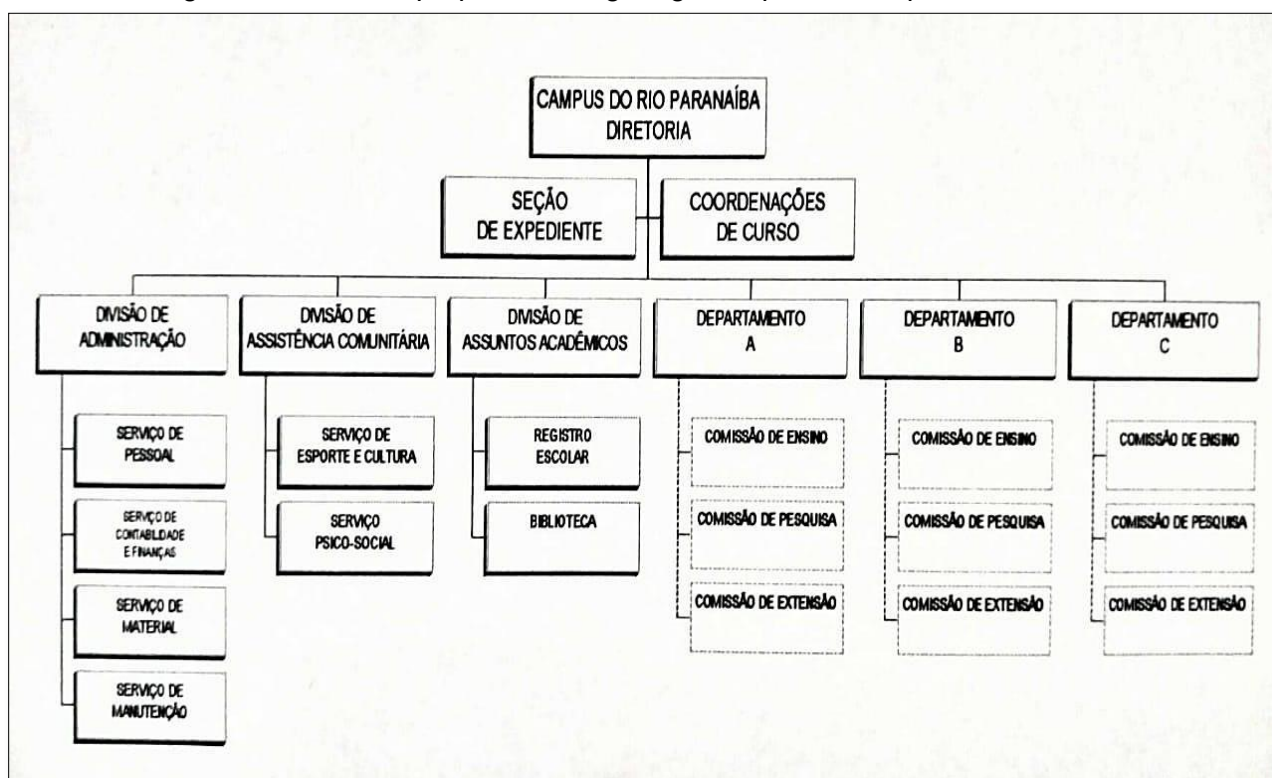
7.1.3 A estratégia da estruturação burocrática: da “dependência” à busca por identidade e legitimidade

A princípio, a organização burocrática do *campus* Rio Paranaíba operou com os cargos estratégicos, sejam eles de diretores ou mesmo os cargos administrativos, indicados por Viçosa pelos Reitores de cada gestão. O objetivo consistia em assegurar o bom funcionamento e eficiência nos processos através de profissionais que possuíam livre trânsito na sede e também larga experiência com os trâmites da instituição. O primeiro organograma localizado pela pesquisa¹⁴ está presente no Plano de Estudos e Viabilidade do *campus* de 2006 e foi elaborado quando nem mesmo havia sido criado.

Ao observar o arquivo nota-se que desde o princípio houve uma preocupação em delimitar a forma de funcionamento do *campus*. A organização das divisões principais relacionava-se às demandas previstas para a instituição naquela época, sendo que sugeria-se a criação das coordenações de cursos, uma divisão administrativa, outra de assistência comunitária, outra de assuntos acadêmicos e também os Departamentos compostos por comissões de ensino, pesquisa e extensão, conforme constata-se na figura abaixo:

¹⁴ A pesquisa admite que outras propostas de organograma possam ter sido realizadas, contudo, apresentamos aqui as que foram passíveis de localização em arquivos históricos ou oficiais do *campus*.

Figura 72: Primeira proposta de organograma para o *campus* Rio Paranaíba.



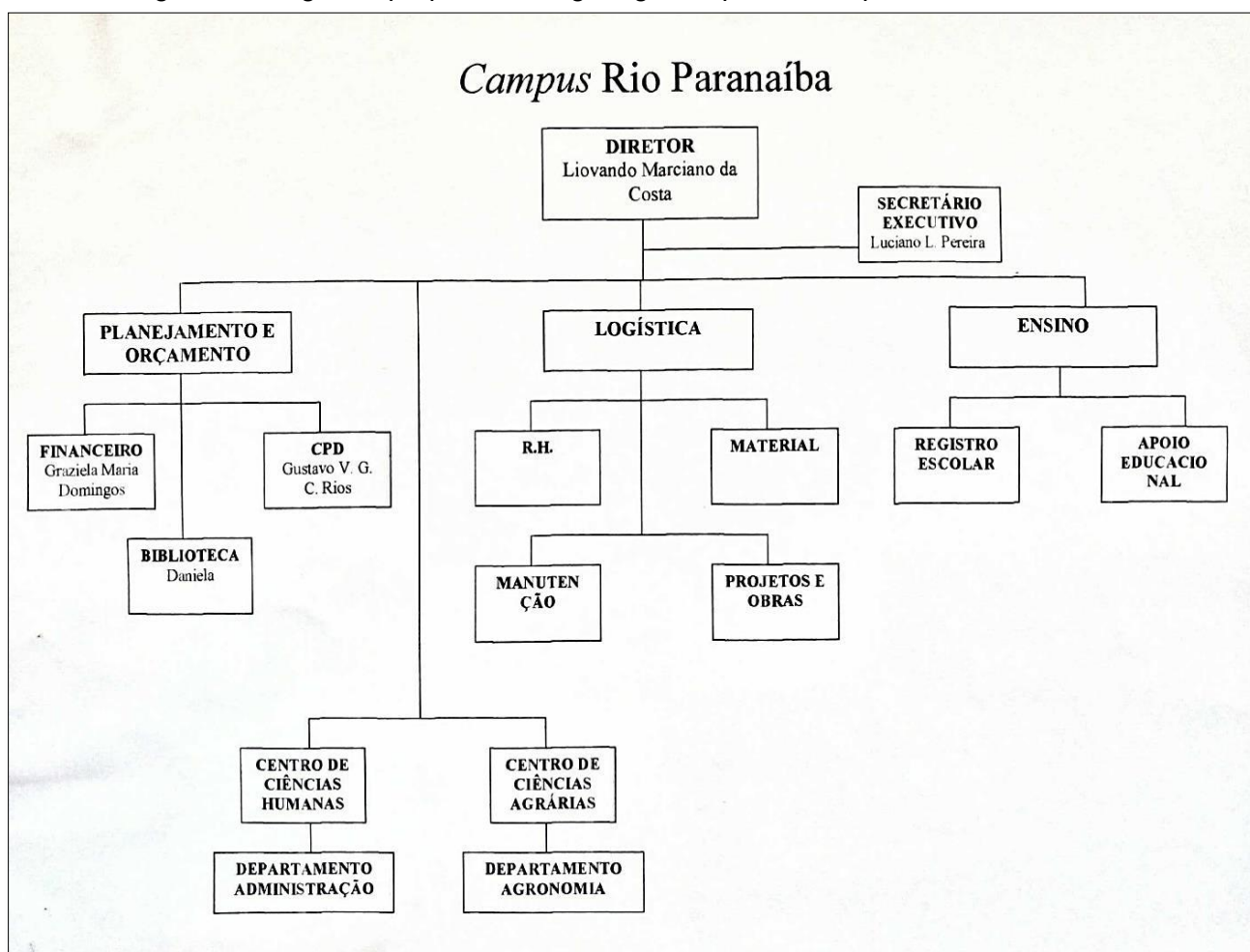
Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Posteriormente, quando o *campus* já havia sido instituído, na gestão do Professor Liovando, buscou-se estabelecer nova proposta. Nesta, foram elencados alguns nomes preenchendo cargos já criados e outros que ainda haveriam de ser preenchidos.

Observa-se ainda que as seções principais indicadas consistiam em Planejamento e Orçamento, incluindo Financeiro, CPD (Central de Processamento de Dados) e Biblioteca, Centros de Ciências que abrigariam os Departamentos, Logística, incluindo RH, Material, Manutenção, Projetos e Obras; e Ensino, contendo o Registro Escolar e Apoio Educacional.

Como alterações substanciais destaca-se a sugestão da criação dos Centros de Ciências (à semelhança de Viçosa), exclusão das Coordenações de Cursos e deslocamento do setor da Biblioteca da Seção de Ensino para a de Planejamento e Orçamento, conforme descreve a figura abaixo do arquivo histórico localizado:

Figura 73: Segunda proposta de organograma para o *campus* Rio Paranaíba.

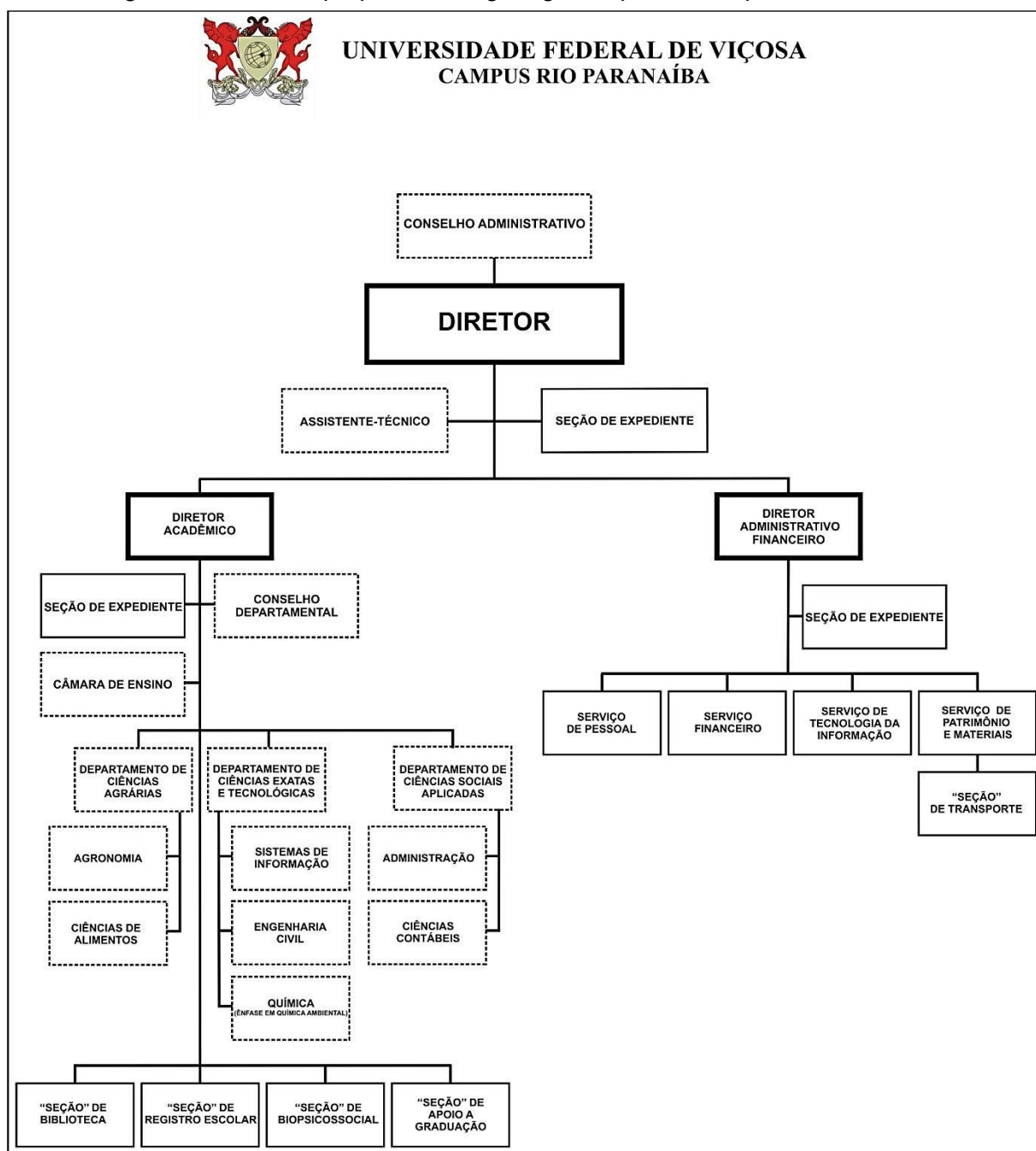


Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Com o passar do tempo, à medida em que o *campus* avançava em contratações e lotação de recursos humanos, crescia também a necessidade de uma organização mais formalizada e regimentada para atender às demandas administrativas locais. Desta feita, na gestão do Professor Luciano Baião, também foram realizadas novas propostas com adequações necessárias à realidade da época. A primeira foi feita no ano de 2009 e apresentava diferenciais bastante significativos em relação às anteriores.

Nesta versão é possível verificar a extinção dos Centros de Ciências propostos anteriormente, a permanência dos Departamentos vinculados aos cursos de graduação criados até aquele momento, a criação de duas Diretorias, Acadêmica e Administrativo-financeira, de dois Conselhos, o Administrativo e Departamental e também de uma Câmara de Ensino, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 74: Terceira proposta de organograma para o *campus* Rio Paranaíba.



Fonte: Arquivo Histórico da UFV-CRP (2018).

Por meio desta proposta, realizada em 2009, nota-se que a dinâmica do *campus* havia sofrido uma mudança expressiva após seus dois anos de funcionamento. Várias demandas assomavam-se e conforme depoimentos, percebia-se também o surgimento de uma crescente insatisfação de parcela dos docentes e servidores quanto à forma de ocupação dos principais cargos da instituição, ainda via indicação de Viçosa. Foi neste íterim que iniciou-se um despertar pela busca de maior autonomia e *identidade* em relação à sede. A sugestão da criação de um Conselho no organograma é um dos

reflexos do anseio para que um número maior de deliberações pudesse ocorrer no plano local. O trecho de entrevista abaixo é esclarecedor neste sentido:

Inicialmente nós tivemos dois dirigentes que vieram do *campus* Viçosa, em um primeiro momento isso foi importante porque se percebia a importância de ter **alguém dirigindo o *campus* que tinha livre trânsito aqui na UFV**, porque **o *campus* ainda era muito desconhecido aqui em Viçosa** e consequentemente **era necessário você ter uma pessoa que pudesse abrir as portas da UFV para Rio Paranaíba**, então foi nessa ótica que os dois primeiros dirigentes foram estabelecidos. Só que **acabou-se cometendo um grande equívoco** que gerou algumas **consequências negativas** para o *campus*. O primeiro foi considerar-se que, pelo fato do *campus* ser muito novo e das pessoas consequentemente também serem muito novas, **que não havia pessoas**, dentre aquelas que eram servidores do CRP, em termos de técnicos e docentes, **que estavam habilitadas para ajudar na gestão do *campus***. Então **acabou-se trazendo pessoas de Viçosa** para assumir as outras funções administrativas como Diretor Administrativo, Diretor de Ensino, Diretor de Pesquisa e isso acabou **gerando um sentimento ruim no *campus* né, das pessoas não se sentirem prestigiadas, gerando uma insatisfação ao longo do tempo**. (E2, grifo nosso).

Mediante o depoimento acima percebe-se que a falta de participação de pessoas do *campus* Rio Paranaíba em cargos de gestão desencadeou um sentimento de insatisfação e desprestígio ao longo do tempo. Embora a intenção fosse fazer em um primeiro momento uma transferência de *know-how* e expertise via indicações de profissionais de Viçosa (prática de isomorfismo mimético), em determinado momento essa estratégia despertou nos membros locais um senso de falta de pertencimento e inclusão em relação às suas próprias demandas e deliberações.

Neste contexto, para maior entendimento da dinâmica descrita, torna-se interessante retomar a compreensão de Castells (2004) quanto à formação de *identidades*. Para o autor, elas são sempre constituídas em contexto marcados por *relações de poder*, assim, a princípio, quando o *campus* sede designou para os cargos administrativos em Rio Paranaíba servidores vindos de Viçosa, observa-se que como instituição dominante, almejava expandir e consolidar sua atuação com os atores sociais do novo *campus*, orientando-os quanto às práticas e procedimentos e buscando estabelecer sua *hegemonia*. A *declaração avaliativa de modalidade deontica* expressa por meio do trecho **“era necessário que você tivesse uma pessoa que pudesse abrir as portas da UFV para Rio Paranaíba”** e outras *valorações* como **“foi importante”** e **“muito desconhecido”** estão alinhadas e reforçam as análises expressas acima acerca da necessidade da indicação dos dirigentes.

Contudo, notou-se que ao passo em que o *campus* estruturava-se fisicamente, academicamente e em recursos humanos, o descontentamento pela falta de autonomia da instituição crescia. Desta forma, no intuito de amenizar e buscar solucionar parte

dessa insatisfação, a primeira iniciativa tomada pelo diretor da época com vistas a dar contornos formais ao *campus* foi buscar o estabelecimento de um organograma oficial, já que nenhum dos anteriores havia sido efetivado e isso fazia com que a organização funcionasse de forma fluida e pouco formalizada. Assim, em reunião promovida pelo CONSU em 29/03/2010, encaminhou-se a pauta do assunto à PPO (Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento) para que juntamente a outras Pró-Reitorias e Diretorias fosse discutida e encaminhada uma proposta final e unificada de organograma para os *campi* Florestal e Rio Paranaíba. Sobre as discussões e estratégias formativas para o organograma, o entrevistado E12 esclarece:

Então essa questão aí do *campus*, nós tivemos essa atitude, **vamos discutir os *campi***. Não existia o organograma administrativo para os *campi*, sabendo que Florestal também era *campus*, convocamos o diretor de Florestal para Viçosa, para ver se a gente saía com uma proposta, isso aí **foi uma jogada bastante interessante que nós fizemos**. Se a gente joga uma proposta de organograma administrativo de Florestal de um jeito e de outro para Rio Paranaíba, até discutir e ajustar as coisas, isso aí ia passar anos para chegar a um acordo, aí eu chamei na época o diretor, convidei toda a equipe lá de Florestal e falei: **vamos juntar e vamos fazer uma proposta já em conformidade com os dois *campi***, Florestal e Rio Paranaíba. **Então nós criamos essa discussão, foi muito longa, nós estudamos vários outros locais, inclusive fora do país, outros países para ver como é que é essa estrutura multicampi**, então nós criamos essa estrutura do jeito que está aí hoje né, os Institutos entre as quatro Áreas da Ciência e organizamos também o Conselho Acadêmico- Administrativo e os Chefes dos Institutos juntamente com a Administração, os Diretores de Ensino, Pesquisa, Pós-graduação, Administrativo e de Extensão e Cultura. Isso aí Florestal também caminhou para a mesma coisa, nós entramos com a proposta junto, então quando chegou ao Consu, chegou essa proposta de Rio Paranaíba junto com Florestal e **esse modelo que nós implantamos, eu sei que foi copiado inclusive por outros *campi*, de outras universidades**. Não foi fácil porque a universidade já tinha a suas unidades administrativas bem definidas aqui que eram Departamentos, Centros de Ciências, etc., e **nós mudamos um pouquinho para adequar à situação da universidade** (E12, grifo nosso).

O relato acima evidencia que ao buscar conjuntamente uma proposta de organograma para os *campi*, seus dirigentes intentavam desenvolver uma *Identidade de Projeto*, redefinindo suas posições e criando uma nova *identidade*, que até o momento não havia sido estabelecida (CASTELLS, 2004). Sendo o diretor do CRP um egresso de Viçosa, detinha o conhecimento sobre como funcionaria toda a dinâmica interna uma vez que conhecia os padrões institucionais e a estrutura organizacional. Assim, com vistas a dar celeridade ao projeto e fortalecer seu escopo, uniu-se estrategicamente ao *campus* Florestal para criar e apresentar proposta única, vindo a obter êxito no CONSU. Outro aspecto particularmente interessante é o fato de se ter buscado aporte em diversos outros modelos para criação do organograma do *campus*. Neste momento, ocorre o que Whittington (2006b) pontua como a influência do

ambiente social e contexto extraorganizacional em práticas organizacionais. Os atores, munidos de uma práxis autônoma e transformadora, mediados por sua percepção e pela estrutura organizacional, atuam de forma cognoscente para se apropriar de uma prática bem-sucedida, um modelo ou procedimento, adaptando-o e legitimando no contexto estudado.

Ao final, o depoente esclarece que o modelo foi inclusive copiado por outras instituições, o que é possível quando se considera a reflexividade dos atores, por meio dela, ações desenvolvidas em nível local podem fornecer fontes de referências, variações e influências às organizações dos demais níveis, micro, meso e macro, contribuindo para o estabelecimento da dinâmica de recursividade (SEIDL e WHITTINGTON, 2014; JARZABKOWSKI, 2004; GIDDENS, 2003).

Além disso, essa busca pela conformidade nas organizações pode ser vinculada à necessidade que elas possuem de reconhecimento, redução de incertezas e riscos e legitimidade (MEYER e ROWAN, 1977; CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). A dificuldade mencionada pelo entrevistado ao final com relação à Viçosa está vinculada ao fato de que na sede já existiam as unidades administrativas bem definidas, ou seja, já existia uma estrutura, inserida dentro de um sistema social, governando de forma estruturada ao longo do tempo (GIDDENS, 2003). Assim, foi a ação situada dos diretores, mediante sua capacidade de agência e transformação, que viabilizou a criação do organograma dos *campi* de forma distinta e marcou o início da estruturação burocrática formalizada.

A entrevistada E5 também traz esclarecimentos sobre como se dava o funcionamento antes da estruturação do organograma e como ocorreu seu estabelecimento:

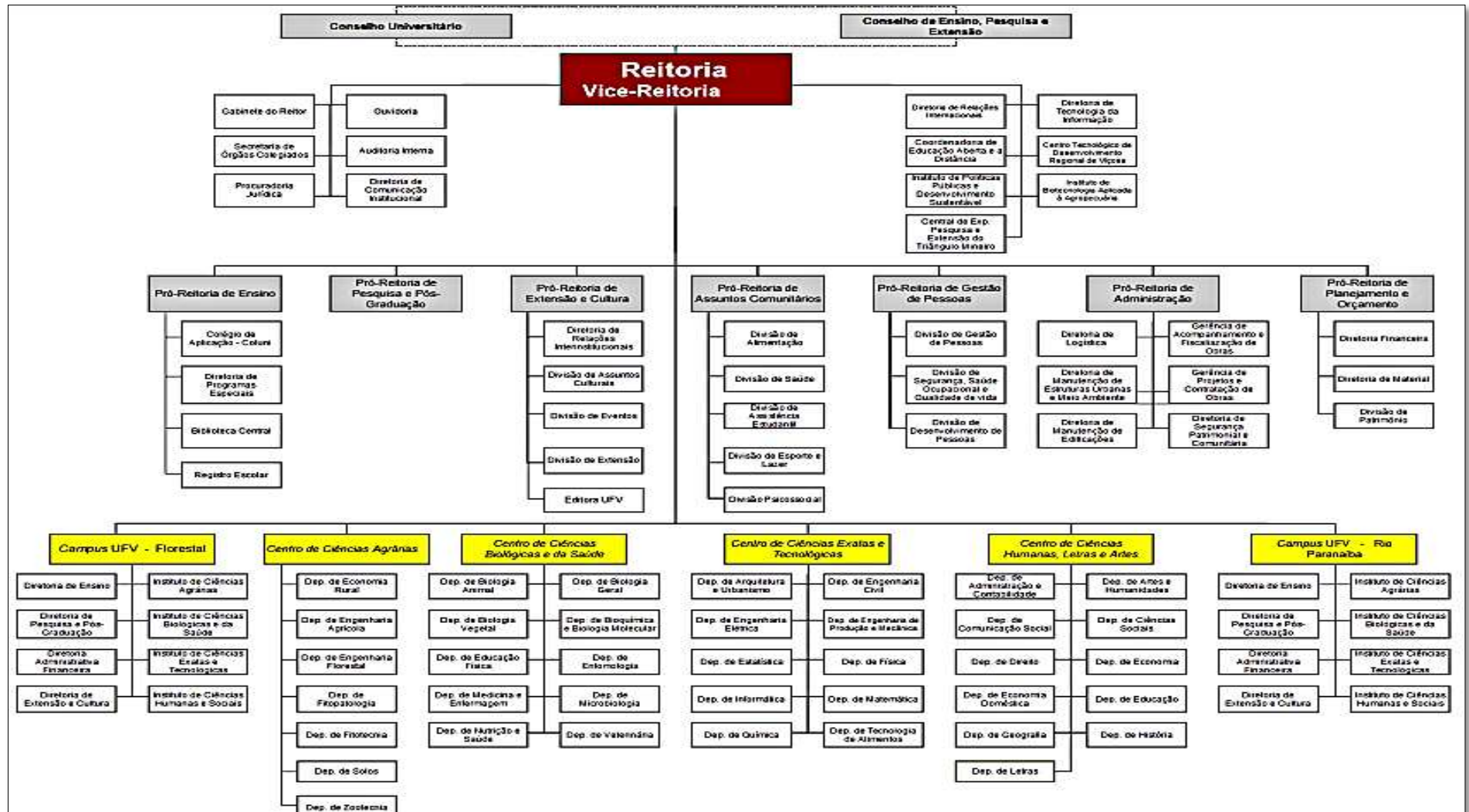
Bom, **a princípio não tinha regulação nenhuma né, era jogado aí e tentava-se seguir a estrutura de Viçosa, só que nem sempre coincidia porque a estrutura é diferente**, Viçosa é bem maior, então tentou-se criar um organograma para a UFV-CRP. Essa criação do organograma se deu junto com Florestal, **foram feitas diversas reuniões** em que o professor Baião se juntou ao professor Caliu, na época era diretor geral de Florestal e o Baião de Rio Paranaíba, e debateram a formação de um organograma para as UFV's fora de sede. **Esses organogramas são muito similares e isso ajudou muito na aprovação deles no CONSU**. Então eu acho que quando a iniciativa ela é dada em conjunto com Florestal ela ganha mais força, porque aí não é o *campus* Rio Paranaíba pedindo, são os *campi* fora de sede, que são dois, então eu acho que é importante essa ligação com Florestal e **alinhar esses pedidos**. Aí fizeram um pedido único e apresentaram um modelo de organograma que é diferente de Viçosa (E5, grifo nosso).

Outra vez mais, em fragmentos como “**era jogado aí e tentava-se seguir a estrutura de Viçosa**”, nota-se a busca pela reprodução de práticas institucionalizadas, que conforme pontua Giddens (2003), atuam como um amálgama sedimentado no tempo e no espaço. Assim, como a depoente esclarece, foram realizadas diversas reuniões, ou seja, mediante forças discursivas estabelecidas nas interações dos atores, de suas práxis e de uma estratégia de isomorfismo para o projeto (traduzida no “alinhamento” dos pedidos), foi que se tornou possível produzir uma nova forma de estruturação para os *campi*.

A entrevistada ainda *avalia* que a “**ligação**” com Florestal, ou seja, a união dos *campi* para apresentação de projetos com *identidades* semelhantes amplia a possibilidade de êxito mediante a sede, que já é altamente estruturada em termos de regimentação, regras e recursos.

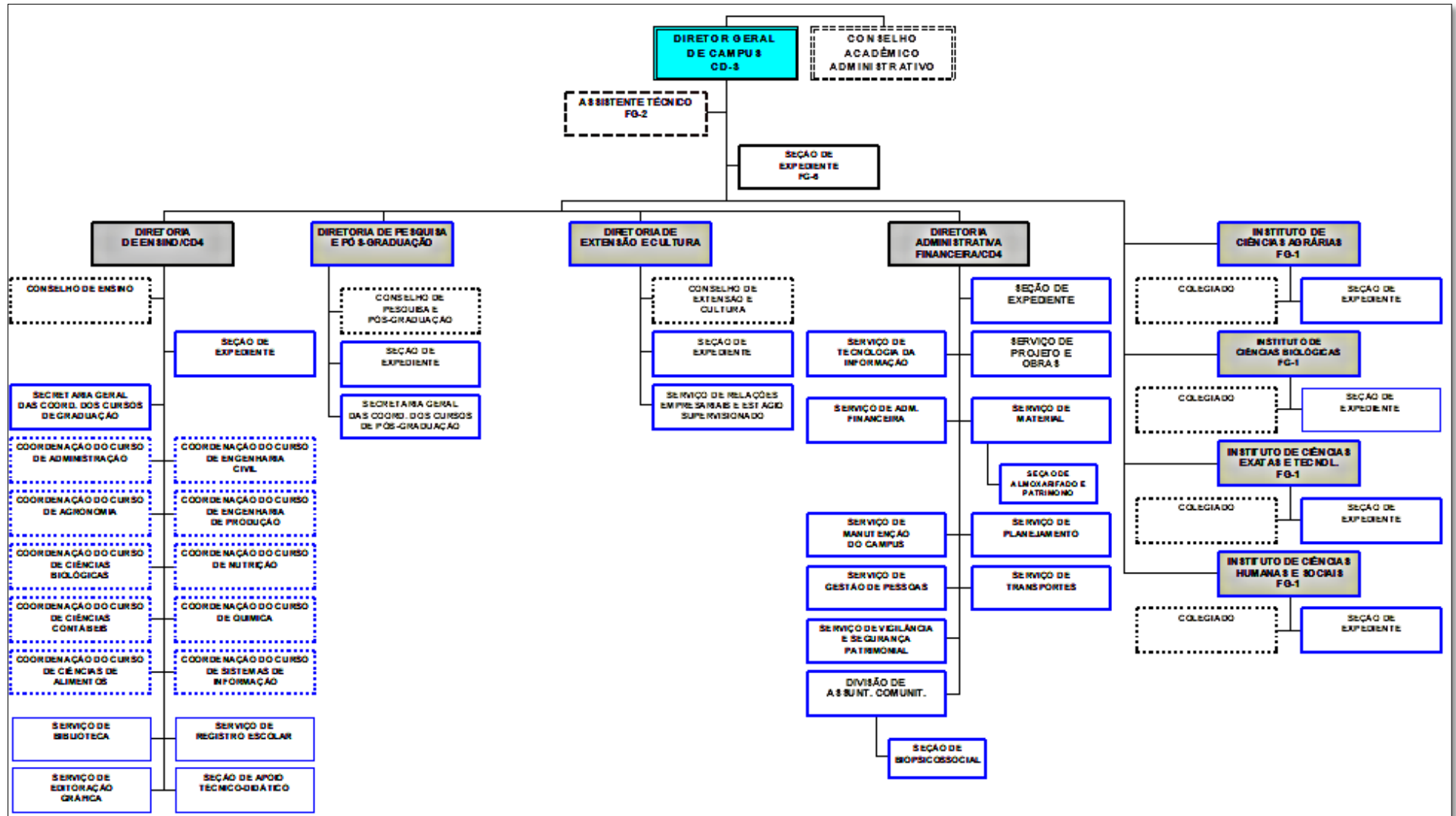
Desta forma, após as reuniões e discussões propostas, em 21/05/2010, caminhava-se de forma mais sólida para a estruturação burocrática formalizada do *campus* Rio Paranaíba por intermédio da aprovação de seu organograma. Abaixo estão dispostos o organograma da UFV em Viçosa e o de Rio Paranaíba para análises posteriores:

Figura 75: Organograma da UFV 2018.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UFV 2018-2023 (2018).

Figura 76: Proposta formal de organograma para o *campus* Rio Paranaíba aprovada em 21/05/2010.



Fonte: Diretoria Administrativa da UFV-CRP (2018).

Assim sendo, de acordo com a disposição acima, a hierarquia da UFV-CRP passaria a ter como órgão máximo um Conselho Acadêmico-Administrativo, abaixo estariam a Diretoria Geral e demais subdiretorias indicadas pelo Diretor Geral (Administrativo-Financeira, Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão e Cultura). Em seguida, os quatro Institutos de Ciências e seus colegiados, sendo que os chefes deveriam ser eleitos por seus pares em cada unidade. Acima da estrutura interna do *campus*, considerar-se-ia a subordinação à UFV sede, em última instância aos seus órgãos máximos de deliberação, CONSU e CEPE (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão), e à Reitoria em diversos outros assuntos. Como principais alterações em relação à proposta de 2009 destaca-se a extinção dos Departamentos e Criação dos Institutos e seus Colegiados, Criação das Coordenações de Cursos, Criação da Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretoria de Extensão e Cultura e seus Conselhos.

Os entrevistados consideram que a criação do organograma foi um marco importante para o *campus* e apontam que o fato contribuiu para o processo de consolidação na medida em que permitiu maior organização, autonomia e legitimidade em suas ações:

Olha eu acho que **uma das coisas principais para o *campus* foi o organograma de funcionamento institucional**. Porque por exemplo, o Diretor, quais são suas atribuições, a quem ele tem que prestar contas, a quem ele tem que apresentar o seu plano de trabalho, sua proposta, tem tudo isso definido? Tem, sim. Então eu **acho que essa é a parte mais importante de você ter tudo definido como deve ser feito, quais são as competências de cada nível**. Por exemplo, aí tem unidades, é lógico que em proporções menores ao que tem aqui, então **isso tudo é autonomia e isso tudo está ligado à consolidação**. Se o pessoal resolve criar um programa novo de pós-graduação eles **já sabem tudo que tem que ser feito, onde tem que tramitar, as etapas que tem que cumprir**, então esse organograma institucional eu acho que é o ponto mais importante, é claro que **não é só ter, tem que funcionar também**, mas no caso da UFV funciona e pelo que acompanhei esse tempo todo, a gente percebe que a **gente conseguiu atingir esse nível de organização bastante interessante** (E3, grifo nosso).

Em relação à forma como foi disposta a hierarquia, como foram criados os órgãos e delineada a estrutura os entrevistados esclarecem:

Inicialmente como eu falei, a **estrutura foi toda *top-down***, ou seja, foi se pensando de cima para baixo, **não se tinha quase nada estruturado em Rio Paranaíba**. Na realidade em Rio Paranaíba se criou um híbrido entre Departamentos e Centros porque **houve pressão política na época para não se deixar criar Centros de Ciências em Rio Paranaíba pra não causar sobreposição com Centros de Ciências do *campus* Viçosa**. Então se você pegar, por exemplo, o Instituto aí no CRP ele é um híbrido entre o que é um Departamento em Viçosa e o que é um Centro né, e aí você pode perceber que os **cursos de graduação não estão vinculados**

ao Instituto, estão vinculados a Diretoria de Ensino né? Então na realidade foram feitas algumas adaptações entre aspas na estrutura organizacional para não gerar sobreposição com diversos órgãos que já existiam no *campus* da UFV. Hoje efetivamente existe até uma discussão que a gente sempre faz, o que se quer no CRP? É reproduzir tudo que se tem aqui em Viçosa, ou seja, ter uma mini Ufv entre aspas em Rio Paranaíba, ou no bom sentido, utilizar-se da estrutura aqui, de parte da estrutura que nós temos aqui e só focar naquilo que for necessário para o desenvolvimento das atividades que vocês acham mais importantes? Se nós formos tentar replicar no primeiro tudo que se tem aqui aí no *campus* Rio Paranaíba, a gente vai ter dificuldades (E2, grifo nosso).

A fala de E2 denota e corrobora que não há efetivamente um determinismo ambiental ou instituições como variáveis puramente independentes, mas agentes cômicos de seus interesses, negociando com o ambiente e a organização, influenciando e sendo influenciado mutuamente (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELATTE, 2005). O relato de que criou-se nos *campi* um híbrido, uma adaptação da estrutura vigente ao se criar Institutos em lugar de Departamentos ou Centros de Ciências e Diretorias em lugar de Pró-Reitorias, evidencia que os atores sociais não estão subjugados à práticas institucionalizadas, mas por meio de sua interpretação intersubjetiva conseguem negociar no meio em que estão e se apropriar daquilo que provê significado e estabilidade ao seu comportamento e à organização (DIMAGGIO e POWELL, 1991; CARPES et al., 2015).

Ao final da fala, o entrevistado questiona quanto acerca do potencial de construção da realidade social ao indagar sobre o que se quer de fato para os *campi*, entendendo que a réplica fidedigna do *campus* sede traria possíveis prejuízos aos *campi* tendo em vista que, embora se trate de uma mesma universidade, existem realidades diferentes que merecem ser tratadas segundo sua natureza. Outro aspecto que merece ser analisado são as motivações discursivas expostas no relato. Segundo o depoente, não se queria criar “**sobreposição**” com Viçosa, ou seja, neste momento percebe-se uma busca pela manutenção do *status quo* de *dominação e hegemonia* ao evitar que os *campi* sejam uma réplica fidedigna da sede. Então, ao mesmo tempo em que para manter essa dominação precisa-se de uma estruturação semelhante, contrapõe-se à ideia de que seja igual, garantindo uma *identidade legitimadora* (CASTELLS, 2004).

Ele ressalta que a princípio a estrutura foi *top-down*, quando não havia ainda essa estruturação nos *campi*, mas essa realidade foi sendo alterada na medida em que os atores buscaram negociar e se estruturar de forma relativamente distinta.

Para E8, a busca pela diferenciação em relação ao modelo também é justificada pela busca de um futuro regimento também diferente em relação ao *campus* sede, ou seja, com a *identidade* do *campus* Rio Paranaíba, conforme observa-se:

A estrutura é bem parecida, a gente percebe que foi um **modelo ajustado** para uma **realidade diferente**, mas que é **bem semelhante a atuação** e eu lembro que foram os **nomes são diferentes para também fugir e a parte regimental não bater né?** Porque se aqui, por exemplo, existissem também os Centros ao invés de Institutos, aí teria que ter um Regimento bem igual ou próximo ao que lá de Viçosa. Então foi mesmo para **fugir um pouco também, para não ficar muito preso à parte regimental de lá, usou-se uma estrutura parecida, mas com outro nome** (E8, grifo nosso).

O depoente E4 entende que a busca pelo arcabouço semelhante está relacionado ao fato da UFV sede já ser uma instituição consolidada, ou seja, a busca pela conformidade está ligada à institucionalização e também a se buscar essa legitimidade perante o ambiente organizacional. Para ele, de modo geral, sempre existem situações em que ocorre o isomorfismo mimético face ao reconhecimento do modelo já testado e bem sucedido da sede (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; ROSSETO e ROSSETO, 2005), além disso, segundo o entrevistado, buscou-se seguir de forma bastante semelhante a estrutura de lá, não considerando haver inovações substanciais:

O nosso arcabouço burocrático ele vem muito de Viçosa que já é uma instituição consolidada tem muitos anos e ela que faz as normas em última instância. Então **muita coisa** a gente não precisou reinventar a roda, **importou-se de lá**, no geral segue as regras da UFV e **no âmbito interno, a gente sempre procura mimetizar alguma coisa de Viçosa.** E até porque a **nossa gestão também é um pouco reduzida.** A **nossa estruturação acho que começou como se fosse um departamento de Viçosa**, aí depois quando foi criado o *campus*, que se criaram os Institutos, **seguir-se mais ou menos aquela arvorezinha daquele organograma básico da UFV, que tentou ser mimetizado aqui.** O que eu vejo mais ou menos é isso, não teve tanta inovação estrutural (E4, grifo nosso).

Para E14 e E9 não existe tanta autonomia nos *campi* uma vez que tudo precisa também ser aprovado na sede, inclusive o modelo adaptado que foi feito precisou em última instância da concordância dos membros dos Conselhos Superiores em Viçosa. Por esse motivo, *representa* o arcabouço burocrático de *forma metafórica* utilizando a expressão “**Ctrl c, Ctrl v**”:

Toda a estruturação burocrática que a gente usa é de lá e as adaptações que nós fizemos foram aprovadas tanto aqui quanto lá, tudo que a gente aprova aqui é ligado à Viçosa, a estruturação burocrática, **normas, regras, recursos, tudo passa em Viçosa também** para ser aprovado lá (E14, grifo nosso).

Na verdade assim, **a estruturação meio que veio Ctrl c, Ctrl v de Viçosa né?** Os setores eles foram previamente organizados de acordo com o que já havia sido desenvolvido em Viçosa (E9, grifo nosso).

O entrevistado E11 traz outra percepção, outra forma de *representação* em relação aos demais. Em seu discurso, considera que a estrutura dos *campi* é diferente da sede e isso representa sua maturidade, ou seja, uma liberdade que possuem para estruturar de forma um pouco distinta. Contudo, em trechos posteriores reafirma a necessidade de alinhamento das normas com o *campus* sede, reiterando que precisam ser fieis a ele, o que analisando *interdiscursivamente*, representa traços de um discurso paternalista. Adiante pontua que a experiência de Viçosa foi proveitosa para a referenciação dos *campi* ao se estruturar:

Essa estrutura com certeza ela é diferente da nossa aqui, por exemplo, aqui nós não temos Institutos, você tá vendo? Já foi uma **maturidade deles** lá, quer dizer, eles sentiram na **liberdade de estruturar de uma forma um pouco diferente da nossa**, entendeu? Mas assim, de um modo geral, **muitas coisas das normas e tudo** de lá elas são, **tem que ser fieis, à norma maior** que é o *campus* Viçosa. Então a influência foi muito grande na estrutura, no nome das coisas provavelmente nem tanto. Então é uma coisa simples assim, mas o que acontece é que isso foi muito importante, essa jornada longa da universidade, **ela pôde fornecer muito material para que pudesse facilitar a vida na questão dos Regimentos, nas normatizações de todo o campus**. Evidentemente que o *campus* Viçosa aqui, é lógico que ele **ao longo da vida dele ele foi mudando, foi alterando, mas esse é um processo e lá provavelmente já devem ter algumas alterações ocorridas nas próprias normas criadas lá no começo**, isso tudo é dinâmico, **não tem jeito de você manter, se você tem gente, gente está mudando a todo tempo**. Então esse processo de **estruturação burocrática com certeza contribui para o processo de consolidação**, porque o seguinte, volta naquilo, **se você não tem formalidade, você não tem normas, se você não tem disciplina, nada consolida, não tem jeito**, se não fica aquela bagunça né? (E11, grifo nosso).

Além disso, o depoente E11 reconhece o caráter dinâmico e recursivo presente nas instituições ao ponderar que várias alterações já ocorreram no *campus* sede em relação à sua estrutura (normas) e possivelmente o será em Rio Paranaíba, isto porque, segundo ele **“se você tem gente, está mudando o tempo todo”**, ou seja, há uma dualidade, as relações tecidas entre os atores e as organizações ao mesmo tempo em que definem e limitam suas possibilidades de ação, representam uma estrutura fruto de suas atividades desenvolvidas no tempo e no espaço (GIDDENS, 2003; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006). Ao final, ele esclarece que a estruturação burocrática relaciona-se à consolidação ao passo em que formaliza as relações, estabelece normas e disciplina, o que na visão do entrevistado, é imprescindível para o processo.

Embora tenha-se criado o organograma e consubstanciado internamente, observou-se que ainda não houve aprovação oficial no MEC até os presentes dias. Este é um fator que implica em algumas dificuldades na instituição, porque faz com que sua legitimidade possa ser questionada. Segundo a depoente E5, sua criação não sanou de forma definitiva algumas deficiências que ainda permanecem no *campus*:

Mesmo com a implantação desse organograma, **por questões burocráticas, até hoje tem alguns setores que ainda não foram criados ou se foram criados ainda não tem a devida correspondência em matéria de gratificação**, porque um dos **problemas maiores de Rio Paranaíba é falta de “FG”, função gratificada**. Todo setor para que ele seja devidamente gerido, o ideal seria ter esse chefe e ele ter uma função gratificada, porque todo mundo que é chefe e tem função gratificada ele tem dedicação exclusiva, ou seja, ele não tem horário para sair como os outros, então qualquer “pepino” que acontecer aquele chefe é o responsável e tem que estar lá respondendo por aquilo, então, **a princípio tinha uma previsão de várias FG’s e várias CD’S que são cargos de direção para Rio Paranaíba. Até hoje não temos o número de FG’s E CD’s previstos no projeto inicial. Então em matéria burocrática, apesar de ter o organograma criado, ainda faltam alguns Regimentos e falta também as CD’s e FG’s correspondentes a quem for o responsável do setor** (E5, grifo nosso).

O relato acima evidencia que apenas a criação do organograma não foi suficiente para organizar e assegurar a efetividade do serviço prestado pelos setores da instituição. Isso porque é necessário se organizar não só burocraticamente, definindo setores e funções, mas também que a remuneração de cada um seja correspondente à sua função para que haja não só um *empoderamento* em termos de recursos autoritários (políticos), mas também alocativos (materiais) (GIDDENS, 2003).

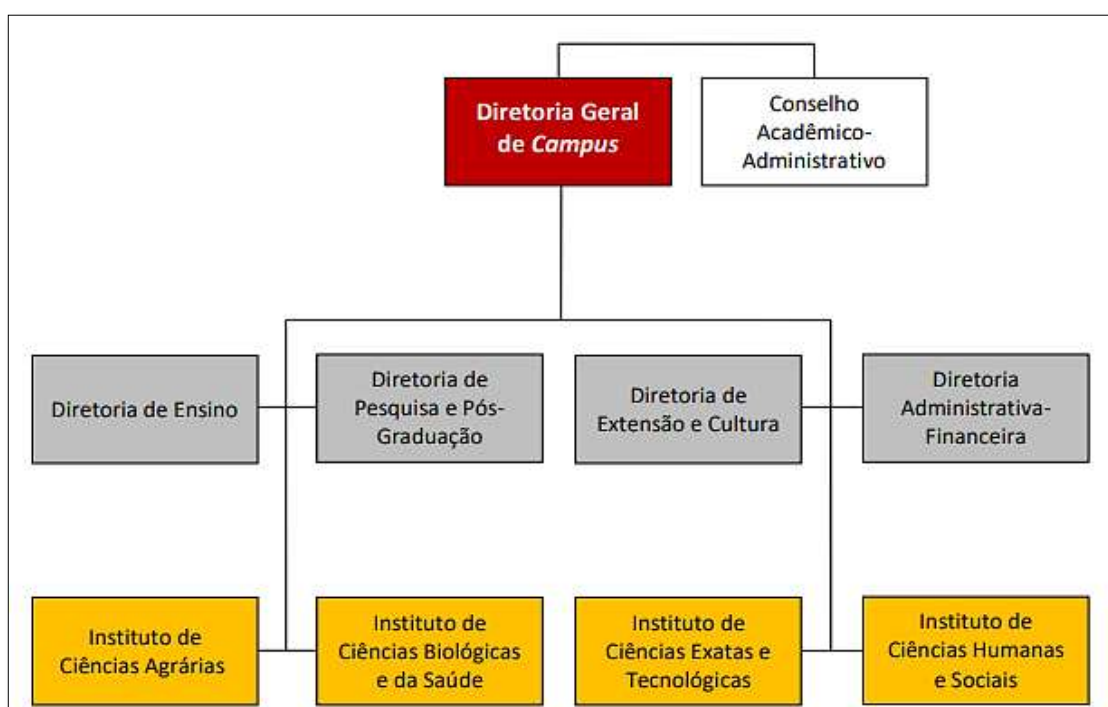
O depoente E13 avalia que ao criar os *campi* fora de sede não se instituiu uma forma de funcionamento a ser seguido, o que segundo ele é ruim pois faz com que cada *campus* venha a funcionar de uma forma e muitas vezes não se garanta a mesma eficiência, recursos, etc. Pontua inclusive sobre o aspecto das funções gratificadas e cargos de direção questionados por E5, argumentando que essa falta de estruturação a nível nacional fez com que cada *campus* buscasse estabelecer uma forma distinta de funcionamento. Contudo, ao final, ressalta que ocorreram diversas reuniões entre Reitores desses *campi* com vistas a conhecer as práticas de cada um e buscar um alinhamento, um parâmetro, uma estrutura básica para tomada de decisão que não seja desproporcional em relação aos demais:

Cada *campus* fora de sede no Brasil tem uma estrutura burocrática, cada um foi de uma forma, o que eu acho ruim, eu acho que quando se criou os *campi* fora de sede, deveria se ter criado um pacote similar para todos do que se colocaria ali dentro, como a parte burocrática, as funções gratificadas, os cargos de direção, um pouco da estruturação. Mas assim, nós já tivemos reuniões dos próprios *campi* do Brasil, há uns três anos atrás e agora mais recente, porque eles queriam conhecer, trocar ideias de como que era o Regimento, de como era a burocracia, ou seja, como é que se movimentava burocraticamente ou regimentalmente o *campus*. E quer dizer, então há uma preocupação dos próprios *campi* fora de sede em se alinhar, em não ter decisões tão diferentes né? (E13, grifo nosso).

Outra vez mais nota-se que o fato de buscar como referência outros contextos relaciona-se à conformidade, sobrevivência e legitimidade, por isso, ancorados em seus esquemas interpretativos, estes atores sociais buscam movimentos de adequação organizacional no cenário em que estão inseridos (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; MEYER e ROWAN, 1977).

Apesar de ter-se instituído o organograma, acredita-se que o fato de sua não aprovação no MEC, bem como outros fatores, a exemplo dos elencados acima, fazem com que nos documentos oficiais da instituição seja localizada uma outra proposta mais simples e enxuta, contendo apenas o Conselho Acadêmico-Administrativo, a Diretoria Geral e suas correspondentes e os Institutos de Ciências, como observa-se abaixo:

Figura 77: Organograma proposto em documentos oficiais da UFV para o *campus* Rio Paranaíba.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional UFV 2018-2023 (2018).

Neste mesmo contexto de busca pela estruturação burocrática e por maior autonomia, posteriormente desenvolveram-se também outras ações. No dia 22/11/2010, aprovou-se no CEPE pela Resolução 09/2010, a forma de gestão didático-pedagógica do ensino de graduação dos *campi* Florestal e Rio Paranaíba, fazendo com que a deliberação acerca dos processos acadêmicos se tornasse mais célere.

Outro marco relacionado ao avanço da instituição diz respeito à Resolução 08/2012, aprovada pelo CONSU em 04/06/2012, onde se passou a considerar a realidade multicampi ao dispor sobre o relacionamento da UFV e sua fundação de apoio, levando em conta que as deliberações relacionadas a projetos e convênios na sede se dariam em seus Departamentos e nos *campi* em seus Institutos.

Entretanto, embora todas essas mudanças já tivessem ocorrido até o momento buscando regulamentar, formalizar cargos e atribuições e também proporcionar maior autonomia e liberdade decisória, os depoentes mencionam que permanecia no *campus* um pleito por maior legitimidade tendo em vista as indicações de Viçosa para os cargos de Diretoria. Assim, conforme expõe o entrevistado E2, quando ocorreram novas eleições para Reitoria em Viçosa, havia também uma grande demanda por eleições diretas para diretor geral do *campus*, como observa-se:

Desde a época da campanha, **existia uma demanda muito grande da comunidade do CRP de eleições diretas para diretor geral do *campus*. Aí nós fizemos o seguinte pacto, olha, não tem como fazer eleições diretas sem que se tenha um regulamento do *campus*, de funcionamento inclusive das regras do jogo, e então nós fizemos o compromisso que em até um ano após a eleição, caso fôssemos eleitos, nós faríamos o Regimento do *campus* tanto de Rio Paranaíba como de Florestal e faríamos a eleição direta para dirigente.** E isso acabou assim, nós fizemos isso porque considerávamos que não havia outra possibilidade, mas **tinha uma parcela expressiva da comunidade que estava já contra a direção da época, não pelas suas ações, mas pelo fato de ser uma pessoa de fora e eles acharem que já tinha gente do *campus* com potencial para assumir a Diretoria** (E2, grifo nosso).

Assim, conforme o exposto, diante das “pressões” do CRP por eleições diretas e emancipação no sentido dos cargos de direção, buscou-se novo avanço em termos de estruturação burocrática: a criação oficial do Conselho Acadêmico-Administrativo e sua regulamentação. Desta forma, com a eleição da Reitora Nilda e do Vice-Reitor Demetrius, buscou-se o cumprimento do pacto realizado e após várias reuniões feitas entre os *campi*, no dia 19/10/2012, o CONSU aprovou

mediante Resolução 10/2012 o Regimento dos Conselhos (COAD) versando sobre a gestão acadêmico-administrativa dos mesmos.

Este Regimento simbolizou uma referência importante na história do *campus* pois foi o primeiro a ser constituído e apresenta o Conselho como órgão máximo, atribuindo-lhe autonomia para diversas funções consultivas e deliberativas, dentre as quais, expomos algumas a seguir:

- I. **Coordenar a execução das políticas de ensino, pesquisa e extensão do *campus*;**
- II. **Constituir o Colégio Eleitoral para indicação, em lista tríplice, dos nomes para a escolha do Diretor Geral do *campus*;**
- III. **Aprovar solicitações de afastamento** de docentes e de servidores técnico-administrativos para capacitação, no País e no exterior, para posterior deliberação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e pelo Conselho Universitário;
- IV. **Emitir parecer sobre a cessão, remoção e redistribuição de servidores técnico-administrativos e de docentes**, mediante proposta fundamentada da unidade acadêmica ou administrativa, para posterior deliberação pelo Conselho Universitário;
- V. **Opinar sobre criação, desmembramento, fusão ou extinção de cursos de graduação, médio, técnico e programas de pós-graduação**, para posterior deliberação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- VI. **Opinar sobre as propostas de modificações do número de vagas nos cursos de graduação, médio, técnico e programas de pós-graduação**, para posterior deliberação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- VII. **Deliberar sobre ajustes, acordos, contratos ou convênios acadêmicos ou financeiros para suporte, cooperação ou desenvolvimento dos ensinos de pós-graduação, graduação, médio e técnico do *campus***, respeitadas as atribuições do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e do Conselho Universitário;
- VIII. **Opinar sobre normas referentes ao Regime Didático dos ensinos de pós-graduação, graduação, médio e técnico do *campus***, para posterior deliberação pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- IX. **Aprovar o planejamento anual das atividades do *campus***, para posterior deliberação pelo Conselho Universitário;
- X. **Designar**, conforme regulamentação do Estatuto e Regimento Geral da UFV e Regimentos dos demais Conselhos, **representantes do *campus* nos Conselhos do *campus* Sede;**
- XII. **Designar membros de comissões especiais** para estudo de assuntos que interessam às atividades do *campus*;
- XIII. **Aprovar as propostas orçamentárias parciais elaboradas pelos Institutos de Ciências e Diretorias do *campus***, para posterior deliberação pelo Conselho Universitário;
- XV. **Apreciar proposta de criação de outros Institutos, bem como alteração na constituição dos existentes**, com vistas à sua aprovação pelo Conselho Universitário;
- XVI. **Apreciar as propostas de expansão e distribuição de espaço físico apresentadas pelos Institutos de Ciências**, para posterior deliberação pelo Conselho Universitário;
- XVII. **Estabelecer medidas normativas, de caráter administrativo**, que visem ao melhor funcionamento do *campus*, para posterior deliberação pelo Conselho Universitário;
- XIX. **Propor o plano de desenvolvimento e expansão do *campus***, submetendo-o ao Conselho Universitário;
- XXII. **Propor modificações regimentais e estatutárias;**

XXIII. **Apreciar as propostas de elaboração e alteração dos Regimentos dos Institutos de Ciências e de outros colegiados e unidades do *campus***, submetendo-as ao Conselho Universitário (REGIMENTO DO CONSELHO ACADÊMICO E ADMINISTRATIVO DOS *CAMPI* UFV-FLORESTAL E UFV-RIO PARANAÍBA, 2012, grifo nosso).

Assim, observa-se que com o Regimento o *campus* adquiriu maior liberdade para solução de diversas demandas no âmbito acadêmico e administrativo. Sobre este fato e alguns outros aspectos relacionados ao COAD os entrevistados pontuam:

O Regimento foi fundamental para a consolidação, sem esse Regimento não teria condição de termos nada do que se tem atualmente. Ele permitiu que nós tivéssemos a primeira eleição geral para diretor do *campus*, ou seja, uma pessoa do próprio *campus* Rio Paranaíba eleito por seus pares né? Isso eu acho que deu um sentimento diferenciado para o *campus*, inclusive um sentimento de autoestima né muito grande das pessoas perceberem que eles poderiam ser capazes de dirigir o *campus*. Então para mim os dois fatos mais marcantes do CRP foram: a organização da infraestrutura física e o Regimento do Conselho Acadêmico-administrativo dos *campi* que permitiu as eleições gerais para diretor. Então acho que assim, com o Regimento do COAD, que é entre aspas, o “CONSU” dos *campi*, que é o órgão máximo deliberativo de cada um dos dois *campi*, administrativamente nós já pudemos dar um salto de qualidade em relação à consolidação dos dois *campi*. (E2, grifo nosso).

Então a questão da regimentação foi muito importante, demorou um pouco, acho que poderia ter sido mais rápido, mas saiu. Então isso foi muito importante para a consolidação do *campus*, essa questão da estrutura e dos Regimentos. Quando o MEC criou esses *campi* de certa forma essa vinculação com o *campus* sede foi uma tentativa de assegurar que daria certo, pois já existia uma referência, um modelo institucional que vinha dando certo, uma lógica de funcionamento dessas instituições, então esses novos *campi* fariam esse movimento de boas práticas. Em time que está ganhando não vamos mexer. Acho que a confiança de ter uma grande instituição por trás né, é importante (E3, grifo nosso).

Para E2 e E3 o estabelecimento do Regimento está diretamente ligado ao processo de consolidação, porque simboliza um avanço em termos decisórios e de alguma emancipação em relação ao *status* anterior. A viabilização de eleições para diretor com a possibilidade de se escolher um membro entre os seus pares conferia ao *campus* um sentimento de maior *identidade e personalização*. No momento em que se posicionaram contra a forma de indicação, atuaram como uma *Identidade de Resistência*, que como entende Castells (2004), ocorre quando os atores julgam estar em posições ou condições desvalorizadas. O fragmento “isso eu acho que deu um sentimento diferenciado para o *campus*, inclusive um sentimento de autoestima né muito grande das pessoas perceberem que eles poderiam ser capazes de dirigir o *campus*” é esclarecedor neste aspecto. Assim, evidencia-se

que cada vez mais o CRP buscava estabelecer uma *Identidade de Projeto* com relação à sede, visando ter suas próprias deliberações em face de demandas que em muitos aspectos podem ser semelhantes, mas em outros são bastante peculiares.

Quando E3 pontua que ao se criar esses *campi* utilizou-se uma referência, uma lógica institucional que vinha dando certo nas universidades para assegurar seu bom funcionamento, nota-se que a intenção estava ligada à busca de propriedades estruturais do campo institucional para possível apropriação por esses *campi* (GIDDENS, 2003). O entrevistado E5 também faz algumas considerações sobre o fato, pontuando que os principais ganhos estão relacionados à maior autonomia e legitimidade, democracia nos processos de deliberação e inclusão de atores sociais vinculados aos diversos níveis da organização (docentes, discentes e técnico-administrativos):

Esse processo de estruturação foi fundamental em termos de mais autonomia e legitimidade. Melhorou muito porque não se tinha uma estrutura a seguir, até para tramitar processos era difícil porque não tinha as estruturas correspondentes. Então não tinha COAD, ele foi aprovado em 2012 e foi muito importante porque até a sua criação, havia uma decisão monocrática às vezes do Diretor Geral, às vezes consultava os Diretores de Ensino, Pesquisa, Extensão, às vezes não, então não se tinha muita democracia, era mais uma coisa imposta, uma decisão monocrática. Com a criação do COAD, que foi criado tanto no CRP quanto em Florestal, foi criado um Conselho que tem a representação de docentes, técnico-administrativos e alunos, então todo mês tem que ter a reunião e essa reunião ela vai deliberar todos os pontos de decisão e o que foi decidido e não pôde aguardar a reunião, que foi uma decisão urgente, e que a princípio foi discutido *ad referendum*, ele tem que passar no Conselho depois para ser referendado sabe? Homologar a decisão, então isso também pode ser citado como um marco, um divisor da questão burocrática para melhor né, a criação do COAD em 2012 (E5, grifo nosso).

Assim, conforme apontado acima, o estabelecimento do Regimento permitiu um sentimento de maior *empoderamento* por parte dos membros do CRP ao viabilizar várias decisões, dentre as quais, a possibilidade de escolha do Diretor Geral do *campus* via eleições, após formação de lista tríplice, como prevê o artigo 3º, parágrafo II. Entretanto é necessário salientar que essa liberdade adquirida possui também suas limitações uma vez que todas as decisões homologadas no COAD precisam ser submetidas posteriormente aos Conselhos Superiores em Viçosa, CONSU e CEPE.

Isto posto, mediante estabelecimento do Regulamento e conforme foi pleiteado, o *campus* veio a promover no dia 11/04/2013 sua primeira consulta para Diretor Geral, sendo eleito com 76,36 % dos votos o Professor Frederico Garcia Pinto, do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas. Sua posse ocorreu no dia 17/06/2013, marcando o término da gestão do Diretor Professor Luciano Baião Vieira, indicado pelo Reitor Professor Luiz Cláudio Costa. Sobre este fato, os entrevistados trazem suas perspectivas:

O fato de **o diretor ser indicado por Viçosa começou a incomodar**. Aí foi quando o Frederico entrou né, que era professor nosso aqui, foi o primeiro diretor nosso, e isso foi muito bom de ter alguém de casa (E9, grifo nosso).

Em 2013 foi quando também a gente **passou a ter uma gestão própria**, quando veio o professor Frederico que foi eleito, e quando **parou do nosso diretor ser por indicação de Viçosa**, isso deu um pouco mais de autonomia de gestão, acho que deu uma oxigenada e aumentou o engajamento do pessoal aqui (E4, grifo nosso).

A partir do momento que houve eleição para diretores do *campus* aqui, a comunidade se sentiu mais legítima, mais pertencida, mais ouvida, eu acho que pelo menos a gente nota que **o clima ele muda**, as pessoas podem estar insatisfeitas, mas fica algo mais moderado né, **as pessoas pelo menos tem um representante delas ali**. A vinda da pessoa indicada de Viçosa é alguém também que a gente não sabe quem vai querer mudar da sua cidade e vim para outra, a 600 km, largar sua família... Então é algo também que a gente não sabe quem a Reitoria poderia estar indicando né, se seria uma pessoa boa ou não, **fica uma instabilidade aqui né, até que ponto que essa pessoa vai gostar tanto do campus daqui para lutar pela gente?** Eu penso assim, para Viçosa fica bom também, fica cômodo porque se tiver algum problema eles vão dizer: foram vocês que escolheram, não fomos nós, então fica bom pra eles. Fica mais cômodo pra cá também porque a pessoa daqui conhece os problemas né e saindo ela não vai embora, vai continuar aqui (E8, grifo nosso).

À medida que o CRP também começou a ter mais ativamente pessoas daqui interagindo com Viçosa e até mesmo para alguns cargos aqui, **isso deve ter contribuído para que as pessoas do campus se sentissem mais pertencidas, mais integradas, mais parceiras, o que está dentro da estruturação** (E3, grifo nosso).

Os depoimentos acima reforçam o sentimento de maior *identidade* das pessoas em relação ao *campus* a partir do momento em que puderam escolher seu representante. E9 esclarece que a indicação começou a “incomodar” e reforça a identificação utilizando expressões como “era professor **nosso** aqui”, “primeiro diretor **nosso**”, ou seja, embora já tivessem atuado no *campus* dois outros diretores, na expressão “**primeiro diretor nosso**”, fica claro o *simbolismo identitário* presente no evento das eleições. E4 representa o fato como uma possibilidade de “**oxigenada**”, ou seja, uma troca importante que viabilizou um maior engajamento

das pessoas, afinal elas se sentiram mais pertencidas ao poder fazer a escolha, consequentemente a tendência seria uma maior participação e envolvimento com o *campus* a partir desse evento. O depoente E8 considera que a comunidade se sentiu mais legítima, ou seja, ouvida em relação às suas demandas. Além disso, justifica o pleito dos atores do *campus* ao entender que foi uma decisão benéfica para o *campus* sede e para o CRP ao afirmar que **“porque se tiver algum problema eles vão dizer: foram vocês que escolheram” e “fica mais cômodo pra cá também porque a pessoa daqui conhece os problemas né e saindo ela não vai embora, vai continuar aqui”**. E3 entende ainda que as pessoas tendem a se tornar mais parceiras por se sentirem mais integradas, o que favorece a estruturação e consequentemente pode ser um indutor do processo de consolidação.

Interessante observar nestes episódios o compartilhamento das crenças, valores e pressupostos dos atores do *campus* atuando de forma a influenciar os padrões institucionais do CRP ao pleitear e conseguir um fato novo, a possibilidade das eleições e formação de seus conselhos e setores. Ao mesmo tempo, é possível inferir que essa busca também possuía padrões de referência institucionais, uma vez que no *campus* sede já havia consultas para seus representantes (Reitores) e também uma organização burocrática, então, ao mesmo tempo em que estes fatos representam uma expressão das escolhas dos sujeitos mediados por sua interpretação subjetiva, podemos perceber que buscou-se também uma referência nas propriedades estruturais presentes no *campus* sede, ou seja, aspectos institucionais estiveram presentes nas ações e decisões dos atores estratégicos (DIMAGGIO e POWEL, 1991; GIDDENS, 2003; TURETA e JÚLIO, 2016).

Essa legitimidade apontada nos depoimentos pode ser compreendida sob o prisma da recursividade, ou seja, práticas ambientais institucionalizadas (como as do *campus* sede) podem influenciar o curso de ações estratégicas das organizações e ao mesmo tempo, essas ações podem concorrer para a formação de novas práticas e ações em outros contextos organizacionais (como as do CRP) (CORAIOLA; MELO; JACOMETTI, 2012). Assim, atividades e práticas estabelecidas podem reproduzir instituições mais amplas, as atividades dos atores sociais, ainda que não tenham sido criadas por eles, podem ser recriadas por eles mediante os próprios meios pelos quais se expressam como atores através de sua reflexividade e conhecimento (ALBINO et al., 2010; GIDDENS, 2003).

Na sequência de atividades, o próximo passo rumo ao fortalecimento dos *campi* foi a busca pela UFV da adequação do Estatuto e Regimento Geral da instituição considerando a nova estrutura. Assim, no dia 28/05/2013, em reunião do CONSU registrada pela Ata Nº388/2013, foi aprovada por unanimidade a constituição de uma Comissão Especial de Assessoramento para dar continuidade aos estudos já elaborados e propor adequações neste sentido. A versão final dos documentos foi finalizada em meados de fevereiro de 2014 e submetida ao MEC.

Em relação ao Estatuto, as principais modificações relacionadas aos *campi* fora de sede consistiram em: informar os novos *campi* que compõe a UFV como unidades acadêmicas e administrativas, dispor que cada uma de suas unidades funcionaria de acordo com Regimento próprio, incluir como membros do CONSU os diretores gerais e um representante docente dos *campi*, incluir no CEPE os diretores de ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão e cultura dos *campi*, considerar as propostas fundamentadas apresentadas pelos Conselhos Acadêmico-Administrativos (COAD), vincular as Diretorias gerais dos *campi* à Reitoria, designar ao Reitor (a) a posse dos diretores e chefes dos Institutos de ciência, dispor sobre os órgãos acadêmicos e administrativos dos *campi* como sendo o COAD, a Diretoria Geral, as Comissões Coordenadoras dos Cursos de Graduação e Pós-Graduação e os Institutos de Ciências e designar suas respectivas composições e deliberações.

Em relação ao Regimento destaca-se: a participação dos membros dos *campi* nas reuniões ordinárias dos colegiados superiores e seu direito a voz e voto e que em relação às decisões de autoridade ou de órgãos da universidade, considerar-se-á seus Colegiados, Conselhos, Comissões Coordenadoras, Diretorias e Institutos, como proposto pelo organograma.

Entretanto, à semelhança do que ocorreu com o organograma, embora os documentos tenham sido submetidos ao MEC, ainda não foram aprovados nesta instância. Assim, nos documentos oficiais da instituição disponibilizados em seu site, não estão previstas estas alterações considerando a realidade multicampi.

Esta situação traz várias implicações e alguns entrevistados expuseram suas percepções quanto ao fato:

Então outro ponto muito importante foi a alteração no Estatuto e Regimento Geral da universidade para que os dois *campi* fossem efetivamente incrementados, fossem efetivamente considerados na estrutura da universidade. Infelizmente, apesar disso já ser desde 2014, ainda não foi aprovado pelo MEC, então nós ainda estamos com o Regimento Geral e com o Estatuto antigo da universidade onde os *campi* de

Rio Paranaíba e de Florestal **ainda não constam como *campi* da UFV**. Mas acho que isso é **falta de um pouco de ação da UFV no sentido de pressionar o MEC** para que sejam aprovados (E2, grifo nosso).

Foi feito também um **documento com a parte regimental interna aqui. Isso dá mais identidade para o *campus*, para pleitear, para correr atrás das coisas. Hoje o diretor do *campus* fora de sede, na reunião do Conselho Superior ele pode participar da reunião, mas ele não tem direito a voto né?** Então é algo que **no novo Regimento iria mudar. Teria muito mais legitimidade digamos assim**. Mas a gente sabe que tem todas essas **questões burocráticas do MEC estar aprovando** né? (E8, grifo nosso).

Os entrevistados E2 e E8 julgam também como fundamental a alteração realizada no Regimento e Estatuto, reafirmando a percepção de *identidade* e legitimidade. Contudo, avaliam que falta um esforço de cobrança no sentido de aprovar de fato os documentos no MEC, considerando-se que há uma estrutura burocrática que acaba exercendo uma coerção na ação dos atores. A depoente E5 também faz algumas considerações relevantes sobre estes aspectos:

A UFV ela não absorveu muito bem essa realidade multicampi. Até hoje ela **tem um pouco de dificuldade em ter essa realidade**. Por exemplo, os **Conselhos Superiores** da UFV que são o CEPE e o CONSU, eles **não tem vaga para os outros *campi*, então o diretor de Florestal e de Rio Paranaíba não tem voto, o que eu acho um absurdo**. Então se tem uma decisão que vai tratar do *campus* Rio Paranaíba a diretora não pode votar, **isso é um absurdo! Tem mais de 10 anos que o *campus* foi criado** e até hoje esse Regimento não foi aprovado no MEC. Sempre quem toma a decisão final de qualquer coisa que acontece no *campus* são os Conselhos Superiores e neles não há representação efetiva dos *campi*. Então uma das **coisas fundamentais que eu vejo hoje é criar a cadeira com voz e voto para os diretores dos *campi* no CEPE e no CONSU**. É fundamental porque hoje na **divisão dos recursos**, na divisão do pessoal de recursos humanos, **sempre eu acredito que os *campi* levam prejuízo**. Então já houve a mobilização para alterar, houve a mudança interna do Regimento e houve a tentativa junto ao MEC, só que **parece que tem que ter uma política de cobrança lá que não está tendo porque essa tratativa, essa tentativa junto ao MEC, parece que já tem muito tempo**. Hoje só tem voz, só que **nenhum diretor costuma ir só lá pra falar**, tem que ter direito a voto, normalmente não vão e já teve esse requerimento junto ao MEC só que está lá parado, engavetado em algum lugar e não tem ninguém cobrando insistentemente, porque muitas vezes **na administração pública você vence pelo cansaço né?** (E5, grifo nosso).

A entrevistada E5 traz a percepção de que ainda há uma dificuldade em relação ao *campus* sede em absorver e gerir esta situação multicampi, que na verdade exigiu uma nova forma de estruturação e governança. Ela aponta várias *declarações avaliativas* em relação ao caso. A primeira é que considera “**um absurdo**” após mais de dez anos de criação do *campus*, não se ter ainda um representante com direito a voz e voto nos Conselhos Superiores em Viçosa. Segundo a mesma, as decisões mais importantes são consubstanciadas nessas

instâncias, por isso seria “**fundamental**” ter esse direito. Justifica ainda sua visão ao considerar que os *campi* eventualmente podem ser prejudicados quando se trata da distribuição de recursos humanos e financeiros, um assunto sempre marcado por alta demanda e conflitos. Assim, embora tenham-se criado os novos marcos regulatórios, sua não aprovação em instância superior faz com que essa “autonomia” fique restrita muitas vezes ao nível do discurso, já que em diversos momentos oportunos para exercer uma agência transformadora, como no pleito por recursos, os atores se veem tolhidos e com *distribuições desiguais de poder*, reforçando uma *situação ideológica e hegemônica de um grupo particular*.

Por outro lado, há uma situação também *ideológica* no *empoderamento* que seria proporcionado por meio dessa “voz e voto”, uma vez que o Conselho é composto por diversos membros, em sua maioria do *campus* sede e contaria com apenas um representante dos *campi*, de forma que na prática, poderia ser que um voto único não traria diferenças tão significativas no curso das decisões (RAMALHO e RESENDE, 2011). Contudo, essa limitação do voto único pode ser amenizada se consideramos o entendimento de que não há estrutura que por si só determine o comportamento humano e que também não há atores sociais completamente autônomos. Admite-se então que o curso dessas decisões poderia ser influenciado por diversos outros fatores, estratégias, práticas discursivas, regras e recursos que poderiam alterar deliberações previamente estabelecidas por meio das articulações dos sujeitos e seus grupos (GIDDENS, 2003).

Adiante ela faz outras considerações:

Muitas coisas são discutidas nas reuniões do CEPE e do CONSU que Rio Paranaíba não tem nem ciência, não fica nem sabendo, aí aprova no CONSU depois de dois, três meses vem as consequenciais e aí a gente fica sabendo, mas aí já passou, já aprovou, já foi deferido, e **as demandas que não envolvem recursos humanos e recursos financeiros, elas são tranquilas, elas são aprovadas de acordo com a ideologia da casa, a ideologia da UFV ela é mais conservadora e mais burocrática**. O problema vem quando envolve recursos humanos e recursos financeiros, aí **Rio Paranaíba fica em desvantagem** porque **não tem ninguém lá pra cobrar realmente**, falta esse vínculo. **Várias vezes já foi coisa para ser aprovada na reunião do CEPE que eu não sabia, e aí lá eu dava o grito, porque envolvia dinheiro, envolvia divisão de alguma coisa, envolvia financeiro ou pessoal**, mas quando você não sabe o que está acontecendo é difícil até de você cobrar. Eu acho que essa distância é difícil, tinha que ter uma pessoa que fizesse uma representação *multicampi*, um assessor, alguma coisa assim, mas que fosse realmente proativo, que fizesse essa representação de forma proativa e assim, a coisa que eu mais bato na tecla, **tem que ter uma pessoa com voz e voto da administração de Rio Paranaíba lá**, porque **uma coisa era eu**, por exemplo, que era uma **mera servidora, sem cargo nenhum, sem função nenhuma estar lá falando alguma coisa e mesmo assim já funcionava, tinha época que**

eu dava o grito, fazia um “auê” lá e eles começavam a pelo menos pensar. Porque eu não tinha cargo, mas eu espalhava o assunto e fazia um barulho, mas se você é uma diretora geral ou mesmo de pesquisa, de extensão, de ensino com cadeira nos Conselhos eu acho que você pode mudar alguma coisa. Eu acho que o dia que Rio Paranaíba e Florestal tiverem essas cadeiras vai melhorar muita coisa (E5, grifo nosso).

Quando menciona sobre a forma decisória da instituição, baseada em uma **“ideologia burocrática e conservadora”**, apresenta argumentos que justificam o comportamento das relações pautadas por *poder e dominação* (FAIRCLOUGH, 2003). Adiante, considera ainda que muitos assuntos tratados nas reuniões são desconhecidos por expressiva parcela do CRP, mesmo quando o envolve, por isso seria importante uma representação *multicampi* também, para além dos seus diretores no CONSU, com vistas a dar publicidade às pautas discutidas nas reuniões. Interessante notar a *forma como representa sua participação* nas reuniões, utilizando-se de *termos avaliativos com valores pressupostos* (FAIRCLOUGH, 2003) que expressam menor *poder* ou capacidade de agência como: **“mera servidora”**, **“sem cargo nenhum”**, **“sem função nenhuma”** estar falando alguma coisa e já funcionar. Ou seja, ela considera que a *representação de algum ator* que seja investido de *“maior poder”* e legitimidade traria resultados mais significativos. Argumenta ainda que **“fazia um auê”**, **“espalhava o assunto”**, **“fazia um barulho”** e surtia algum efeito. Isso evidencia como o discurso e articulação comunicacional se manifestam nas formas de agir, interagir, *representar e identificar* a si mesmo e também aos aspectos do contexto em que estão inseridos. Além disso, figura nas práticas sociais atuando de forma estratégica, como no caso representado acima, exercendo uma coerção em uma *estrutura de dominação*. A entrevistada reitera por diversas vezes no discurso a necessidade do direito de voz e voto, utilizando-se de uma *modalidade de avaliação deôntica* ao afirmar que **“tem que ter uma pessoa com voz e voto da administração de Rio Paranaíba lá”**, indicando um caráter obrigatório para a ação.

Nos episódios relatados acima também é possível tecer algumas reflexões a partir dos entendimentos de Giddens (2003) sobre as análises de interações sociais. De acordo com o autor, os atores sociais, em interações de comunicação, utilizam seus esquemas interpretativos para compreender o que outros falam e dizem e produzir significação. Além disso, em interações que envolvem *poder*, os agentes valem-se de facilidades ou recursos para gerar uma estrutura de dominação. Ao mesmo tempo, como essas interações são mediadas por componentes normativos,

tende-se a fortalecer ainda mais a legitimidade da instituição que já é tida como legítima naquele contexto. Nos casos relatados, fica evidente como a entrevistada em interações mediadas por *poder* e comunicação, utilizou-se de seus estoques de conhecimento, reflexividade, esquemas interpretativos, recursos e normas para argumentar e questionar a estrutura de significação, dominação e legitimação estabelecida pelo *campus* sede em relação ao *campus* Rio Paranaíba, vindo a constituir também o fenômeno da dualidade. Assim, por intermédio das práticas sociais compostas por capacidade de negociação e conversação, os agentes buscam modificar o curso de certos acontecimentos, contudo, admite-se que existem coerções sociais e estruturais que estão na esteira destes eventos que os indivíduos não conseguem alterar (GALINDO, 2015).

A entrevistada E6 apresenta uma forma um pouco diferenciada de *representação* em relação à situação do CONSU. Como entendem Fairclough (2003) e Souza (2012), um mesmo evento pode apresentar vários discursos, compatíveis ou não, de acordo com as relações estabelecidas entre os atores e as posições que ocupam. Abaixo trecho do depoimento:

Mas uma coisa eu já te falo, é a **questão do CONSU**, claro os nossos **campi Florestal e Rio Paranaíba com certeza tinham que ter mais voz, a gente briga com isso há muito tempo tá?** Mas pensa numa instituição que é conservadora... O Conselho dela é o **mais conservador de todos**. É onde a gente tem muita dificuldade, mas hoje **você não tem noção da quantidade de decisões que o Conselho do campus já toma**, e a gente toma decisões aqui no Conselho que é o COAD, e **quando essa decisão chega no CONSU, praticamente todas as nossas decisões são acatadas, então eu acho que tem-se essa limitação de não termos um representante no CONSU mas o nosso Conselho hoje já decide muito, muito, então a gente está lutando pela autonomia, então a gente percebe, e já conseguimos muita coisa, e assim, é demorado, infelizmente. Toda quebra de paradigma ela demora muito, até que a gente prova que dessa forma vai ser melhor para nós é difícil, é difícil, sabe?** Mas eu te falo, hoje o que o Conselho consegue já definir aqui e já vai definido, chega em Viçosa eles falam: não, o Conselho definiu já está tudo certo, é muita coisa e **são coisas que não existiam antes sabe? Então a gente vê que, nossa, a gente já galgou muitas conquistas**, muitas. Eu que já estou aqui desde 2010 a gente vê, é nítido a diferença (E6, grifo nosso).

Novamente reitera-se a importância de um representante com voz e voto no CONSU e se percebe como a *representação da instituição* como “**conservadora**” atua no sentido de justificar sua forma de agir, amenizando até certo ponto efeitos e consequências. Além disso, reforçando essa situação, pondera que toda “**quebra de paradigma**” demora muito e que até que se “**prova que dessa forma vai ser melhor**” é muito difícil. A forma como enxerga a concepção do COAD e do CONSU se difere de alguns depoentes, pois considera que o Conselho do CRP aumentou

expressivamente a possibilidade de tomada de decisão no *campus*, “**nosso Conselho hoje já decide muito**” e que “**praticamente todas**” as decisões são acatadas na sede, o que para ela atenua o fato de não se ter um representante com voto no CONSU.

Neste sentido, alguns entrevistados também manifestaram suas impressões sobre o funcionamento do modelo colegiado para tomada de decisão na instituição:

Eu fui criado nesse sistema colegiado e sempre achei que funcionou bem, acho que mais cabeças pensam melhor. Muitas vezes eu como Presidente de Colegiado, quando fui Chefe de Departamento, Pró-Reitor e até mesmo Diretor, **muitas vezes a minha ideia não prevalecia** porque eu tava achando que o negócio ia para um rumo e **acabei dentro daquela discussão colegiada percebendo que o rumo melhor seria outro**, não aquele que eu estava pensando, então eu acho que esse modelo ainda é um modelo interessante (E12, grifo nosso).

Este trecho é esclarecedor sobre como as mediações entre agentes, estrutura e discurso são dotados de um caráter e potencial construtivo. Ao dizer que “**dentro da discussão**” ele foi convencido de que o melhor caminho seria outro, entende-se como a utilização dos recursos, inclusive comunicacionais, por vários atores sociais, atuam na prática de forma estratégica para atingir um determinado objetivo. Assim, percebe-se como a organização é um fenômeno socialmente construído, fruto de interações políticas e de processos cognitivos referenciados em experiências anteriores e na interação com a estrutura presente naquele contexto (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004; GIDDENS, 2003).

O depoente E3 também pondera sobre a atuação dos Conselhos como uma estrutura que, ao mesmo tempo em que viabiliza a interação das pessoas, busca constranger e limitar suas ações, conduzindo a decisões que assegurem a representatividade da maioria:

A **administração pública** ela está também muito **atrelada a pessoas**, por exemplo, se entra um novo Reitor, uma nova Reitora, e pensa muita coisa diferente, então ela pode falar: não, está tudo errado, quero fazer de outro jeito. Mas **ainda bem que tem os Conselhos Superiores para poder segurar** né, eu acho que o pessoal critica muito a **questão colegiada**, mas ela tem a sua importância porque ela **segura às vezes aquelas pessoas que querem mudar tudo, que acham que está tudo errado** (E3, grifo nosso).

O entrevistado E2 também faz menção ao modelo e traz sua visão sobre as dificuldades encontradas no dia-a-dia organizacional:

Mas hoje **a principal característica de Rio Paranaíba para mim é o respeito às decisões colegiadas**, esse é o grande diferencial que nós temos aqui na UFV no *campus* sede e também no CRP. Na medida em que nós temos uma estrutura colegiada que é regimentada, existe respeito às decisões colegiadas, então **existe governança**. Na minha concepção, no

CRP, é lógico que isso poderia ser muito melhor, eu acho que o que **faz falta é maior integração entre a gestão do CRP e a gestão da UFV**, eu percebo que **muitas vezes os diretores se sentem muito isolados**, eles **não participam das decisões estratégicas** no âmbito da UFV, eles sempre **dividem o ônus e não dividem o bônus** né? Quando tem problemas os diretores são chamados a equacioná-los, mas quando tem o bônus, quando você tem algum recurso, alguma possibilidade, eles não são chamados a tomarem as decisões estratégicas em relação a isso. Mas na minha concepção o grande diferencial da UFV neste aspecto é respeito às decisões colegiadas, e neste aspecto Rio Paranaíba avançou muito, principalmente após em 2012 tendo já um marco né regulatório estabelecido (E2, grifo nosso).

Para o entrevistado a criação do regimento e do COAD é fato que viabiliza governabilidade, uma vez que existe o respeito pelas decisões tomadas em caráter colegiado. Pondera contudo, que na sua percepção, a integração entre os *campi* ainda é falha, de modo que os diretores não participam de muitas decisões estratégicas da instituição, são convocados apenas para discussões de caráter menos relevante e operacional. Ele considera que isso ocorre principalmente quando se envolvem recursos, que para Giddens (2003) são um veículo para o exercício de *poder*. Paiva (2016) em seu trabalho também trouxe apontamentos neste mesmo sentido. Em suas análises concluiu que assuntos vitais e estratégicos para o *campus* são centralizados em Viçosa, o que impede a consolidação ampla de um ambiente propício à deliberação, enfraquece a esfera pública local e não dá voz efetivamente aos membros do CRP. Além disso, pondera que o COAD na UFV-CRP possui atuação limitada por diversos motivos: pelos temas que aborda, não tendo poder de decisão sobre assuntos estratégicos do próprio *campus*, por ter sua pauta definida pelo Diretor Geral, que o preside, pela falta de periodicidade das reuniões e por discutir majoritariamente assuntos de baixa relevância, o que faz com que assuma um caráter muito mais burocrático do que político. O autor também compartilha da visão do depoente E2 em relação à demanda por recursos, afirmando que o assunto é sempre palco de disputas e que falta liberdade para o *campus* sobretudo na definição de seu orçamento (financeira), no planejamento de obras e na gestão de pessoas.

Isto posto, é necessário reconhecer que em relação ao período embrionário do *campus* houve considerável avanço em termos de sua estruturação, tanto física quanto burocrática, viabilizada pelas ações estratégicas dos atores, por processos construídos socialmente e referenciados em princípios e propriedades estruturais mais amplas. Neste sentido, foram desenvolvidas ainda várias outras ações que

concorreram para a estruturação burocrática e maior consolidação do CRP, quais sejam:

- ✓ a definição da composição e atribuições da Comissão Permanente de Organização e Acompanhamento das Cerimônias de Formatura, Conclusão de Curso e Titulação de Pós-Graduandos nos três *Campi* – criada em 04/02/2014 pela Resolução 02/2014 do CONSU;
- ✓ a aprovação dos Regimentos dos Institutos de Ciências do CRP – criada em 21/03/2014 pela Resolução 04/2014 do CONSU,
- ✓ a aprovação da Gestão Acadêmica dos cursos de graduação da UFV considerando estrutura multicampi – designada pela Resolução 09/2015 do CEPE em 23/12/2015;
- ✓ a aprovação do Regimento do Conselho e Câmaras Comunitárias da UFV considerando estrutura multicampi – criada em 01/06/2016 pela Resolução 06/2016 do CONSU;
- ✓ a aprovação do Regimento da Câmara de Pesquisa e Pós-Graduação para Rio Paranaíba e Florestal por meio da Resolução 17/2016 do CEPE em 23/12/2016.

Dos eventos acima mencionados, merece destaque o Regimento dos Institutos, pois estes órgãos são responsáveis por administrar o exercício simultâneo de atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão em diversas áreas do conhecimento, atuando de forma similar aos Centros de Ciências e Departamentos de Viçosa.

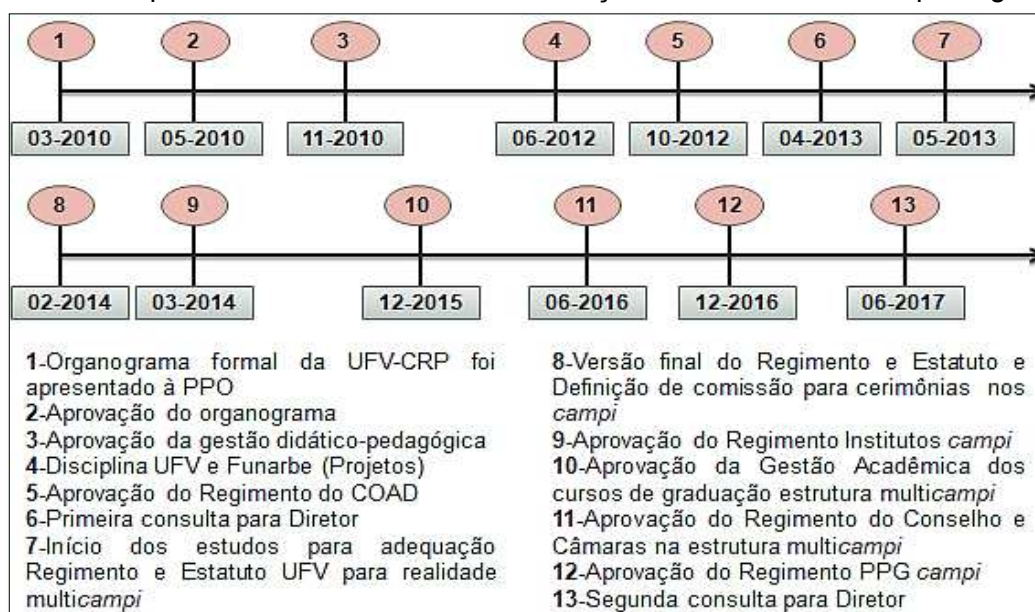
Na sequência de eventos, ocorreu no ano de 2017, nova eleição para Diretoria no CRP, logrando êxito a Professora Rejane Nascentes do Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas. Sua posse ocorreu em 20/06/2017 e o mandato tinha previsão para quatro anos, encerrando-se em maio de 2021. Sobre as consultas eleitorais no CRP o depoente E2 pondera que houve diferenciação em relação ao *campus* sede e à Florestal:

As únicas duas eleições para diretor geral do *campus* foram candidatos únicos, isso mostrou a maturidade do *campus*, isso não é comum, em Florestal nós nunca tivemos isso, na UFV, nas eleições para dirigentes nós não temos isso também, de você ter candidato único, mas a comunidade de Rio Paranaíba, apesar das divergências que existiam, isso é natural, se mobilizou em torno de uma candidatura única porque era necessário união naquele momento para que pudessem fortalecer a estrutura do *campus* e mostrar para UFV que eles tinham capacidade de dirigir o CRP (E2, grifo nosso).

O depoimento acima esclarece que embora tenha se buscado a consulta eleitoral para o CRP, à semelhança dos outros *campi*, a ação foi estratégica e apresentou diferencial em relação aos demais uma vez que se “**uniu em torno de uma candidatura única**”, buscando evidenciar ao *campus* sede que o CRP já possuía uma “**maturidade**” para pleitear essa decisão.

No ano corrente (2018) ocorreu fato inédito no *campus*: pela primeira vez um diretor ou membro do CRP foi convocado para integrar chapa que pleiteasse Reitoria e Vice-Reitoria em Viçosa. Assim sendo, a convite do Professor Demetrius David da Silva a diretora do CRP integrou sua chapa como candidata a Vice-Reitora. A consulta ocorreu dia 07/11/2018 e os candidatos foram eleitos com 88,06 % dos votos pelos docentes, discentes e técnico-administrativos dos três *campi*. Dentro deste contexto, ao assumirem em maio de 2019, o CRP passará por nova consulta eleitoral para compor sua Diretoria. Este último fato também traz reflexões quanto ao *contexto identitário*. Embora existam dois *campi*, buscou-se em Rio Paranaíba, um *campus* expressivamente mais novo do que Florestal, um membro para compor a chapa para Reitoria em Viçosa. Este é um exemplo de como o CRP se mostra “alinhado” em certos aspectos em relação à sede e por isso, pode-se dizer que foi procurado para a nova composição. Além disso, é possível pensar que neste evento há também uma busca pela expansão de uma *Identidade Legitimadora*, que visa expandir e consolidar sua atuação por parte da UFV sede. A figura abaixo elucida de forma cronológica o resumo dos principais eventos dessa seção:

Figura 78: Principais marcos referentes à estruturação burocrática e busca por legitimidade.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Mediante todos os fatos expostos até aqui, observa-se o desenvolvimento do CRP e sua busca por consolidação por meio de passos galgados para sua estruturação física e burocrática. Em todo este trajeto, ficou evidente o diferencial oferecido pela articulação das pessoas, sejam elas membros do *campus* ou externas a ele, em suas ações discursivas e práticas, como mencionado em vários discursos anteriores.

Assim sendo, outra estratégia identificada pela pesquisa que vem a favorecer o fenômeno da consolidação neste *campus* está relacionada às suas práticas administrativas e será exposta na seção seguinte.

7.1.4 A estratégia das práticas administrativas: da necessidade e sistematização à inovação

Ao longo de seu desenvolvimento percebe-se que o *campus* Rio Paranaíba vem agindo de forma estratégica visando seu crescimento, manutenção, conformidade e legitimidade no ambiente em que está inserido. Em seus primeiros anos, é notório o quanto a sede exerceu influência em suas práticas, sistematizações e modos de se organizar, o que é natural, haja vista sua natureza (um *campus* fora de sede) e sua composição *à priori* por um número considerável de cargos de gestão e administrativos, provenientes de Viçosa.

Contudo, com o passar do tempo, diversas práticas e formas de se organizar foram sendo alteradas e incorporadas ao CRP, a exemplo do que mencionamos em relação às estratégias de estruturação física e burocrática, permitindo que o *campus* assuma potencial mais expressivo para estruturação de sua *identidade* e maior legitimidade em seu contexto.

Em todos os eventos mencionados até aqui, observa-se que o grande diferencial em relação às mudanças promovidas está relacionado à ação situada de atores sociais que articularam, negociaram e estabeleceram novas realidades no cenário organizacional.

Neste sentido, notou-se que essa característica comportamental dos sujeitos que estão locados no *campus* Rio Paranaíba também tem sido responsável por promover diversas outras iniciativas que tem favorecido seu processo de consolidação ao inserir novas práticas e orientações ligadas à gestão de diversos setores. Os entrevistados da pesquisa assumem que esta diferença e inovação

estão atreladas aos servidores do CRP, em sua maioria jovens e com alto grau de qualificação para as funções que exercem. Os depoimentos abaixo corroboram as informações:

Hoje na UFV- CRP eu acho até **diferenciado** porque é um *campus* que começou do zero, você tem um público, você tem os **técnicos altamente conscientes, mobilizados**, você pode ver que você tem praticamente os **técnicos quase todos de níveis superiores**, então você tem um **grupo de servidores altamente qualificados e aptos para atender os desafios** que nós temos pela frente (E2, grifo nosso).

Eu acho que, **quase em tudo Rio Paranaíba tem inovado por um motivo, o diferencial das pessoas**. Você tem **muita gente nova, altamente qualificada e capacitada** que **não mais aceita aquela resposta** de muitas vezes se perguntar, porque isso é feito dessa forma? **Ah porque sempre foi feito assim**. Então Rio Paranaíba tem **funcionado como agente da mudança de processo** (E3, grifo nosso).

Os relatos acima estão também permeados de *declarações avaliativas* que buscam expor a percepção dos entrevistados em relação aos responsáveis pelas mudanças ocorridas no *campus*, a exemplo de: “**diferenciado**”, “**técnicos altamente conscientes, mobilizados**”, “**servidores altamente qualificados**”, “**muita gente nova, altamente qualificada e capacitada**”, o que tende a valorizar os indivíduos e suas ações (FAIRCLOUGH, 2003).

Além disso, os depoimentos demonstram a relevância da ação dos estrategistas na *performance* organizacional. Outro ponto que merece ser destacado é que os servidores mencionados por E2 são técnicos, ou seja, não são sujeitos que em sua maioria naturalmente se envolvem no planejamento estratégico da instituição, entretanto, têm sido citados como um grupo diferenciado de atores responsáveis por promover mudanças importantes no sentido de práticas estratégicas do *campus*. O depoente E3 ressalta as alterações de processos viabilizadas pelo capital humano do CRP, destacando sua cognoscitividade e reflexividade ao questionar modelos, procedimentos e a padronização de práticas em certas situações. Esses episódios de práxis permitem as mudanças, pois, é o momento onde os sujeitos podem exercer sua atividade autônoma, criativa e auto criativa e produzir e conformar sua realidade e a si mesmos de forma compartilhada (BRITO et al., 2014; GIDDENS, 2003).

Quando questionados sobre os setores onde consideravam haver as principais práticas de natureza distinta ou inovadora em relação ao *campus* sede, os depoentes mencionaram de forma expressiva o STI (Serviço de Tecnologia da

Informação) do CRP ou setores que se relacionam com o mesmo. Os trechos abaixo atestam as informações:

Então eu acho que **essas práticas de Rio Paranaíba têm chamado a atenção** e muito diferente do que acontece hoje em Florestal, não quero entrar em detalhes, mas **Rio Paranaíba tem um diferencial muito grande**. O **STI daí tem avançado muito, criado muitos sistemas e plataformas que auxiliam muito o campus** (E3, grifo nosso).

Eu sinto também o seguinte, que nós **estamos conseguindo ocupar o nosso espaço**, porque hoje **tudo que nós precisamos desenvolver, principalmente com o pessoal do STI, a gente consegue** (E6, grifo nosso).

Para E3, as práticas comportamentais do *campus* Rio Paranaíba têm sido articuladas de forma estratégica e tem impactado na direção e manutenção do mesmo, diferenciando-o inclusive de outros *campi*. Segundo o entrevistado o setor de STI por meio de sua estrutura e recursos tem possibilitado ferramentas importantes para o avanço e desenvolvimento do CRP. Ele utiliza-se de *avaliações* em sua fala, algumas munidas de *advérbios de intensidade* como “**diferencial muito grande**”, “**avançado muito**”, “**criado muitos sistemas**” e “**auxiliam muito o campus**” para expressar sua percepção acerca da atuação fundamental do setor e de seus resultados.

Já o entrevistado E6 considera que essas ações têm viabilizado também uma emancipação ao considerar que “**estão conseguindo ocupar o seu espaço**”. Em relação a essa questão, sabe-se que as organizações podem estar sempre buscando adquirir determinadas práticas e posturas em função da legitimidade que pode vir a ser obtida por meio desses padrões ordenadores nos contextos organizacionais (MEYER e ROWAN, 1991; BRUNDANI e SASSAKI, 2007; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012).

O sistema nosso aqui de tecnologia de informação, o **STI, eu sei que é um setor que diferenciado aqui**, nós tivemos **algumas ações que a própria sede teve interesse de fazer igual a gente** (E8, grifo nosso).

Um ponto que eu queria ressaltar aqui, que eu acredito que é um **ponto super positivo que a gente tem no campus** e que é uma **inovação** em relação, por exemplo, ao *campus* Viçosa e ao *campus* Florestal, é que o **pessoal do STI aqui do campus, eles são muito proativos e a gente tem vários sistemas internos que são do CRP e que foram criados aqui, que a gente sistematizou isso** (E14, grifo nosso).

O entrevistado E8 *avalia* que o STI é um setor “**diferenciado**” e aponta que algumas ações buscaram ser consideradas pela própria sede, o que sinaliza uma estratégia de isomorfismo com vistas a busca por padrões de conformidade. A

questão de ter interesse em fazer igual ao *campus* também revela como o mesmo tem buscado estabelecer sua *identidade*, inclusive nas práticas.

Para o depoente E14, o STI é *avaliado* como “**proativo**” e “**inovador**”. Os termos são uma forma de *avaliar* o setor e realçar as ações daqueles que estão inseridos ali. Além disso, as inovações promovidas pelo *campus* Rio Paranaíba podem ser explicadas ao entender que cada ambiente é constituído por seus próprios elementos culturais, suas regras e crenças, por isso a capacidade de agência dos sujeitos, que conferem concretude ao domínio institucional, podem permitir tanto a inércia quanto a mudança em relação às práticas organizacionais, dependendo de sua interpretação e subjetividade (MELO e GONÇALVES, 2015; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1995). No caso do CRP, observamos que está ocorrendo um movimento de mudanças promovidas por seus atores estabelecido de forma simultânea, recursiva e temporal.

De acordo com os entrevistados as ações do STI ou de outros setores ligados a ele, também têm sido responsáveis por permitir maior autonomia e qualidade dos serviços prestados no *campus*. O principal promotor deste movimento de transformações está relacionado à falta de uma estrutura que permita o intercâmbio entre os *campi* no que diz respeito aos sistemas e suas funcionalidades de forma não morosa e eficiente. Outras motivações também foram apontadas, como a seguir:

O **problema maior** que a gente tem lá é **essa questão de não ter todos os sistemas de atendimento intercampi**. É uma **questão técnica** também que tem que avaliar bem, porque a partir do momento que o **sistema é único, a base vai ficar lá, então se tiver qualquer falha técnica não teremos acessibilidade**, exemplo disso, seria tipo o R.U. (Restaurante Universitário). Não teria como trabalhar com ele somente com acesso lá porque se cair a rede não tem como atender ninguém aqui. O desenvolvimento dos sistemas **também foi no sentido de atender a necessidade, porque as nossas aqui podem não ser a deles lá**, além também de Viçosa não ter essa estrutura para oferecer todos os sistemas multicampi como te falei. (E16, grifo nosso).

Conforme o depoimento acima a estratégia das práticas está relacionada em primeiro momento à necessidade de adaptação frente às diferenças do *campus* sede e indisponibilidade de infraestrutura adequada. Em sentido mais amplo, ao introduzir formas próprias de funcionamento, estabelecem um sistema, ou seja, começam a ocorrer relações reproduzidas entre atores sociais ou coletividades que são organizadas na forma de práticas sociais regulares (GIDDENS, 2003).

Os trechos abaixo esclarecem como os entrevistados relataram sobre os sistemas do *campus* e sua percepção em relação ao estabelecimento dos mesmos:

Mas **Rio Paranaíba sabe muito bem aonde quer chegar**. Eu não vou conseguir citar todos os setores, sei que são diversos, tenho muito contato com o pessoal da **Diretoria Administrativa, Setor de Transportes, todos eles têm soluções para resolver a maior parte de seus problemas** (E3, grifo nosso).

Alguns sistemas aqui são próprios, por exemplo, o próprio **Sistema de Transporte a gente desenvolveu ele por aqui**. Nosso sistema é **independente do de Viçosa**, foi nosso pessoal da T.I. daqui que fez. Eu fiz o desenho do que eu precisava, o pessoal foi lá e fez o sistema igual. Temos também um **Sistema de Custeio aqui que foi eu que desenvolvi e que é um pouco diferente do de Viçosa**. Outro é o **Sistema de Materiais e Solicitação de Demanda Interna que também foi desenvolvido aqui**. Então a parte de sistemas informatizados eu acredito que aqui em **Rio Paranaíba, tenha o melhor dos três campi**. Temos aqui dois programadores que são muito bons, um pessoal dedicado (E4, grifo nosso).

Nota-se pelos relatos acima que o discurso paternalista estabelecido em diversos momentos pelo *campus* sede com relação à necessidade de vinculações e conformidade vai cedendo espaço ao movimento de introdução de mudanças do CRP que segundo E3, **“sabe aonde quer chegar”** e já **“tem soluções próprias para a maior parte dos seus problemas”**. O entrevistado E4 faz questão de destacar que vários sistemas são **“independentes”** e *representa os atores sociais* responsáveis de forma *ativa e específica*: **“dois programadores”**, manifestam *declarações avaliativas* sobre os mesmos, caracterizando-os como **“dedicados”** e conferem-lhes a responsabilidade pela notoriedade do *campus* em relação aos demais.

No sentido dos sistemas, eu me lembro de uma **iniciativa** que a Crislene estava desenvolvendo para **a biblioteca** junto com um funcionário do CPD. Eles **participaram de vários congressos, seminários onde o setor de biblioteconomia e documentação é mais avançado** sabe? Tem alguns sistemas muito inovadores, muito legais, e eles **criaram um sistema muito inovador que fazia o compilamento das teses, dissertações, publicações, tudo dos alunos, um repositório institucional**. Jogava no sistema, alimentava ele e era uma coisa assim muito inovadora (E5, grifo nosso).

Nós **desenvolvemos no setor financeiro aqui**, antes a gente tinha uma forma que é chamada matriz, que era a forma de distribuir os recursos aqui dentro entre os Institutos, entre as Diretorias, **isso era feito com auxílio de umas 20 planilhas**, pegava-se e coletava-se N informações e aquilo fazia todo um cálculo e no final falava: X % vai para o Instituto de Agrárias, X % vai para o Instituto de Biológicas e lá eles decidiam entre os cursos o que gastar. **A gente conseguiu com o auxílio do pessoal da T.I., em especial o Diego, a gente transformou isso em um software, hoje ele é todo informatizado e melhorou demais para o setor** (E6, grifo nosso).

Nós temos aqui **sistemas bem interessantes**, por exemplo: **de demanda, de compra, de autorização de ausência, reserva de sala, help desk, transporte, ponto**, lá eles também tem, mas parece que existem algumas diferenças. **Eu lembro que isso aí tudo, não é, não partiu muito de lá, foi a comunidade aqui, o pessoal interno, que a gente foi fazendo e mudando** (E8, grifo nosso).

Com relação aos depoimentos acima observa-se que foram acessadas **“formas de fazer”** de outras instituições reconhecidas por suas práticas em relação ao setor, conforme identifica E5. Uma orientação do contexto forneceu base para o estabelecimento de um sistema no *campus* Rio Paranaíba, ou seja, não foi um estrategista externo que inseriu a prática, mas um estrategista interno que via mecanismos isomórficos, observou as orientações estruturais e práticas do campo e incorporou aquilo que, segundo sua interpretação e cognição era o melhor para o CRP (WALTER; AUGUSTO; FONSECA, 2011; WHITTINGTON, 2006b).

O depoente E6 ressalta o caráter estratégico das ações ao apontar que constituiu em uma grande evolução para o setor financeiro a informatização e transformação de planilhas em *software*. Neste caso os *atores sociais são nomeados e representados de forma ativa*. E8 menciona alguns sistemas e pontua que a iniciativa da mudança veio do CRP, que não houve estímulo por parte da sede, ou seja, as ações e rotinas estabelecidas pelas práxis dos atores foram constituindo novos processos e estratégias organizacionais e sendo institucionalizados no *campus* Rio Paranaíba e alguns até mesmo na sede, de forma situada espaço-temporalmente, conforme depoimentos anteriores (WHITTINGTON; JOHNSON; MELIN, 2004).

Devido à frequência e expressão com que foi mencionado nos discursos esse diferencial relacionado à ação das pessoas do CRP no STI, buscamos elencar quais são os sistemas presentes no *campus*, suas principais funcionalidades e como foram adquiridos (desenvolvidos, comprados, adaptados), conforme o Quadro 01:

Quadro 1: Sistemas Administrativos do *campus* UFV Rio Paranaíba (Continua).

Sistema	Função	Modo de aquisição
Help Desk – Multiuso (OcoMon)	Abre chamados para serviços em cada setor.	Adquirido (livre em plataformas online).
Ponto Web – Técnicos Administrativos (Ponto Secullum 4)	Ponto eletrônico que documenta e organiza o registro de frequência.	Adquirido (Comprado).
Sistema de solicitação de ausência	Servidor pode solicitar ao chefe dia e horário de ausência e recebe por este autorização.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .

Quadro 1: Sistemas Administrativos do *campus* UFV Rio Paranaíba (Continua).

Sistema	Função	Modo de aquisição
Cadastro Unificado de Servidores – CRP	Armazena todos os dados do servidor: nome, categoria, função, e-mail, órgão, subórgão, secretário, prédio, sala, ramal, telefone, chefe direto.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Reserva de Salas (<i>Booked Scheduler</i>)	Acesso à reserva de salas com antecedência pelos servidores.	Adquirido (livre em plataformas <i>online</i>).
Sistema de Matrizes Técnicas Orçamentárias	Calcula os custos e investimentos para cada setor.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Requisição de Transporte	Servidor pode solicitar agendamento de transporte.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Controle de Diárias e Passagens (Atua como subsistema, pois o Sistema Geral é governamental)	Auxilia no controle interno de gastos de cada Instituto, no feitiço do rateio de valores e na composição do saldo.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Controle de Empenhos - Almoxarifado	Auxilia no controle de notas fiscais e empenhos.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Controle de Estoques e Requisições – Almoxarifado	Disponibiliza o acesso a itens locados no almoxarifado, auxilia no controle de estoque, entrada e saída de itens e previsão de compras.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema de Controle de Estoques – Laboratórios	Disponibiliza o acesso a itens locados no laboratório, auxilia no controle de estoque, entrada e saída de itens e previsão de compras.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema Aberto de Eleições (Saele)	Auxilia nos processos para eleição de representantes.	Sistema livre em plataformas <i>online</i> , desenvolvido pela UFRGS e adaptado para o CRP.
Sistema de Enquetes (<i>LimeSurvey</i>)	Auxilia na aplicação e validação de questionários <i>online</i> .	Sistema livre em plataformas <i>online</i> , adaptado para o CRP.
Sistema Eletrônico de Patrimônio UFV-CRP	Permite o controle de todo patrimônio do <i>campus</i> (placa, número, onde se localiza e com qual servidor está o item).	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema do Ambulatório Nutricional	Permite o controle de informações sobre o paciente (ficha, procedimentos realizados, datas e parâmetros).	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema do Restaurante Universitário	Auxilia no controle de refeições, inserção de créditos e pagamentos.	Desenvolvido internamente no <i>campus</i> .
Sistema Eletrônico de Informações (SEI)	Auxilia no controle e trâmite de processos.	Disponibilizado pelo governo federal.
<i>Sapiens</i>	Permite o controle por parte de docentes e discentes de informações avaliativas, plano de estudos, acerto de matrícula, processos, histórico, disciplinas, etc.	Integrado entre os <i>campi</i> e desenvolvido pela UFV.

Quadro 1 : Sistemas Administrativos do *campus* UFV Rio Paranaíba (Conclusão).

Sistema	Função	Modo de aquisição
PVAnet	Permite o lançamento e acesso a conteúdos curriculares, e oferece ferramentas de interação <i>online</i> entre docentes e discentes.	Integrado entre os <i>campi</i> e desenvolvido pela UFV.
Pergamum (Biblioteca)	Permite a consulta ao acervo da biblioteca, renovação e reserva de materiais.	Adquirido (Comprado).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como se percebe os sistemas do CRP em sua maioria foram desenvolvidos internamente no *campus* ou adquiridos livremente e adaptados para sua realidade, o que confirma os depoimentos mencionados até aqui e revela o caráter *sui generis* que vem sendo estabelecido mediante suas práticas.

Os depoentes também manifestaram sua percepção em relação aos principais dificultadores no processo de inovação para o *campus* Rio Paranaíba:

Ainda tem muito a avançar porque a **inércia aqui do *campus* sede ela é muito grande**, a maior parte das vezes **esbarram na falta de integração de processo com o *campus* sede**, na **falta às vezes de boa vontade em Viçosa para equacionar uma série de questões**. Mas eu considero assim, que via de regra, as **pessoas de diversos órgãos de Rio Paranaíba, eles tem uma proatividade muito grande** e isso é fruto inclusive do fato de serem pessoas novas, altamente qualificadas e que querem ofertar mais para a comunidade. Muitas vezes **não criam mais porque são “podados” pelos órgãos daqui**, eu não vou entrar em detalhes, mas eu sei, **eles tem um potencial muito grande** (E3, grifo nosso).

Eu acho que **Viçosa além de querer barrar eles**, tipo insinuar que **eles estavam passando por cima de uma hierarquia, ainda não acataram direito**, acho que ficaram enciumados deles terem superado a capacidade de Viçosa nesse sentido. Eu sei que teve uma inovação por parte de Rio Paranaíba na questão de biblioteca, que **Viçosa não acatou direito ou se acatou tentou pegar para eles o mérito** de ter criado. **Essas questões acabam atrapalhando a consolidação** (E5, grifo nosso).

Então a gente vê o seguinte: nós temos sim, **nós temos dificuldades de chegar e falar assim: ah, mas lá no Rio Paranaíba a gente já faz isso informatizado, eles falam assim: ah, mas aqui não**. Então eles barram lá, mas aqui a gente até tem conseguido trabalhar bem (E6, grifo nosso).

A gente foi fazendo e mudando, **muita coisa é burocrática de mudar, depende de passar em reunião lá** (E8, grifo nosso).

Os relatos acima expressam a força exercida de forma coercitiva pela estrutura e pelas ações de pessoas relacionadas ao *campus* sede que possui maior legitimidade no contexto organizacional. Por intermédio de trechos como **“falta boa vontade”**, **“não fazem mais porque são podados pelos órgãos daqui”**, **“querer**

barrar eles”, “insinuar que estão passando por cima de uma hierarquia”, “falam assim: mas aqui não”, observa-se a *hegemonia* que busca ser mantida e reforçada *interdiscursivamente* por uma ideia paternalista e *ideológica*. Assim, certos princípios estruturais visam restringir determinadas práticas no *campus* Rio Paranaíba, entretanto, conforme E6, embora muitas coisas sejam **“barradas”** tem se **“conseguido trabalhar bem”**, graças aos movimentos recursivos inseridos pelas práxis e práticas dos atores buscando negociações, como diz E8, **“a gente foi fazendo”** (GIDDENS, 2003; FAIRCLOUGH, 2003).

O trecho do depoimento abaixo traz de forma mais detalhada o evento mencionado sobre a busca pela inovação no setor bibliotecário e as respostas obtidas:

Em 2016 nós visitamos a UFLA que tem um modelo de sucesso no Brasil, ele é referência de modelo de repositório, nós visitamos lá, conhecemos o *software*, descobrimos como que faz a parceria com o IBICT, que é o órgão do governo que subsidia e gerencia os repositórios institucionais. Fomos eu e a T.I. da UFV-CRP. Fizemos depois disso uma visita ao IBICT em Brasília e descobrimos que já tinha uma parceria, que já havia sido destinado o kit de repositório institucional que era um computador e o *software The Space*, para a UFV. Saindo de Brasília nós entramos em contato com Viçosa e descobrimos que estava inativo há mais de cinco anos. Aí nós mandamos um ofício e pedimos para reativar porque principalmente o CRP tinha muito interesse em estar fazendo o depósito legal das nossas pesquisas, dos nossos trabalhos, das nossas descobertas. E aí assim, a gente até foi muito surpreso porque nós recebemos uma notícia que a gente estava dando um passo maior do que a matriz, a gente estava tipo passando na frente de Viçosa, aí nós tivemos que dar uma parada nos trabalhos. Depois disso, Viçosa deu andamento [...] Então depois da aprovação da Política Institucional nós vamos criar a Política do CRP, por enquanto está paralisado. Não havia essa política em Viçosa, mas por causa da nossa movimentação aqui no *campus* eles se sentiram incomodados para articular lá. Então assim, em outros momentos eu já me senti assim em relação ao *campus* Viçosa, um pouco tolhida em relação à inovação, principalmente na questão da implantação do novo sistema. Eu já tinha uma experiência de duas instituições que eu já tinha feito a implantação, enfim [...]. Mas graças a Deus hoje há uma melhor aceitação em relação a isso, eles buscam a gente, eles buscam essa parceria, eles sabem que a gente tem muito a contribuir, o CRP hoje já está sendo mais aceito, sendo visto de forma melhor (E7, grifo nosso).

Este depoimento expressa a busca por novas práticas do campo extraorganizacional para o campo organizacional no CRP e a significação atribuída pelos atores do *campus* sede. Observa-se que os sujeitos valeram-se das modalidades de seus esquemas interpretativos, recursos e normas para justificar um contexto de dominação, coerção e legitimação por parte da sede. Ao dar andamento no processo após o *campus* Rio Paranaíba tomar a iniciativa, nota-se que as ações

visam permitir a *continuidade hegemônica* da sede, de sua estrutura e da reprodução de seus sistemas sociais. Contudo, como ressalta a depoente ao final, as ações estratégicas do CRP tem reforçado sua *identidade*, autonomia e potencial criativo, o que tem mobilizado os atores em Viçosa a buscar alinhamento e parcerias de cooperação.

Assim, amplia-se a possibilidade de intercâmbio e troca entre os *campi*. Sobre este aspecto os depoentes relataram:

Tem **alguns sistemas que Viçosa está olhando dos nossos para lá**, exemplo o de transporte, **sei que sondaram, não sei se aproveitaram alguma coisa ou não**, tem também o do ambulatório que eles sondaram (E16, grifo nosso).

Eu acho que hoje o mundo é aberto para inovações, isso é muito interessante, isso é louvável, é ótimo, porque **se a gente tem um sistema macro aqui e funciona não quer dizer que ele é perfeito não, ele pode ser melhorado, então essas ideias vindo da base, de repente alguém enxerga um negócio e fala porque se faz desse jeito? Porque sempre fez desse, mas se é uma ideia boa, eu acho interessante acatar**. Então eu acho que só que **essas ideias têm que ser trazidas e ouvidas sim** (E3, grifo nosso).

Se tiver alguma prática que se entende que é ruim, o pessoal começa a fazer uma mobilização pra poder alterar ela né, de repente tem **algum procedimento que a gente tá copiando, utilizando de Viçosa, vê que ele não tá legal, vai tentar, vai fazer uma força para ver se modifica isso lá para modificar para toda a instituição. E se existir autonomia aqui, modifica aqui**. É o caso que aqui temos algumas coisas independentes. **No CRP de modo geral muita coisa foi feita aqui mesmo** (E4, grifo nosso).

Conforme os depoimentos, observa-se uma aceitação de certas práticas do CRP ao buscar adotá-las na sede, esse fato revela o fenômeno da institucionalização, que está intimamente ligado à legitimidade. Desta forma, ao passo em que em há uma racionalidade vigente em determinada prática e sua afirmação no cenário organizacional, tende-se a utilizá-la e cada vez mais fortalecer sua *hegemonia*. Assim, a tendência à homogeneidade não significa ausência de capacidade de agência ou não mudança, mas a concordância de determinada ação como legítima. Ao mesmo tempo, conforme E3 e E4, quando nota-se que uma ação não está em conformidade, busca-se alterá-la, alcançando primariamente toda a organização, e quando não é possível, apenas o *lócus* onde está inserida. Neste sentido, revela-se outra vez mais a interdependência entre agência e estrutura, sua relação de reciprocidade e imbricação social estabelecida por meio de atores sociais, suas interpretações e ações situadas com a estrutura composta por regras, padrões e normas institucionalizados, sedimentados e resistentes às mudanças

(SUDDABY; SEIDL; LÊ, 2013; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012).

Por meio desta seção foi possível corroborar novamente o potencial humano para agência e transformação mediante práticas e práxis ainda que em contextos altamente institucionalizados. Os atores sociais apoiam-se nas estruturas ao mesmo tempo em que possuem capacidade para alterá-las à medida em que passam a não reconhecer determinados padrões como legítimos ou adequados. No caso do CRP, notou-se um movimento de busca por novas práticas visando sua adaptação, continuidade, *identidade* e também autonomia no contexto *intercampi* mediado por seus atores sociais e sua reflexividade.

A próxima seção vem trazer os principais apontamentos discursivos dos atores sociais quanto ao seu entendimento e concepção do conceito de consolidação de *campi* fora de sede.

7.2 A concepção do conceito de consolidação a partir de referências documentais e discursos dos atores sociais

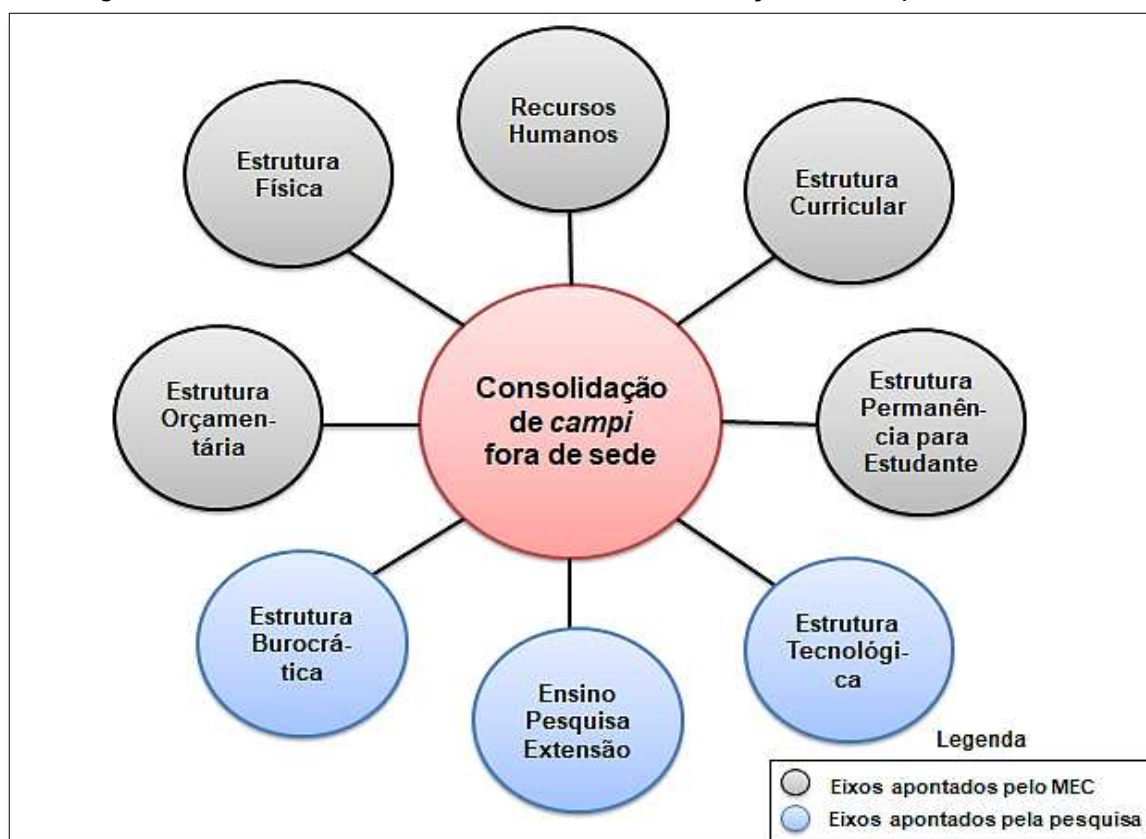
Esta seção objetiva apresentar a delimitação do conceito de consolidação com base nas entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa e em documentos públicos acessados¹⁵.

Conforme mencionado anteriormente, em 2003, quando o governo federal iniciou a agenda de políticas públicas voltadas para a expansão e interiorização de *campi* de universidades federais, fazia alusão também à consolidação dos mesmos, entretanto, na documentação analisada, não foram encontradas definições exatas do que de fato o governo estaria nominando e considerando como consolidação. Foram localizados apenas eixos temáticos que envolviam a proposta, assim sendo, por meio de entrevistas buscou-se corroborar os aspectos mencionados e ainda apresentar aqueles apontados como pertinentes pelos atores sociais.

Com o intuito de demonstrar os resultados dos principais eixos encontrados, elaborou-se uma figura, a qual está representada a seguir:

¹⁵ A principal base documental é o Relatório Executivo do Governo Federal que trata sobre a expansão das IFES. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/relatorioexecutivo.pdf>

Figura 79: Eixos temáticos relacionados à consolidação de *campi* fora de sede.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A figura revela os principais aspectos apontados como fundamentais para a consolidação dos *campi* das universidades federais. Os eixos “Recursos Humanos”, “Estrutura Curricular”, “Estrutura Física”, “Estrutura de Permanência para Estudantes” e “Estrutura Orçamentária” estavam presentes nos documentos do MEC relacionando-os ao fenômeno da consolidação e também foram corroborados pelos pesquisados, já os eixos “Estrutura Burocrática”, “Estrutura Tecnológica” e “Ensino, Pesquisa e Extensão” foram acrescentados pelos atores sociais em suas definições.

Em relação aos aspectos que envolvem Recursos Humanos (Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos) os entrevistados atribuíram correlação ao fenômeno da consolidação, conforme depoimentos abaixo:

Lógico, para mim o mais importante de tudo são recursos humanos, se você não tiver recursos humanos qualificados nada mais faz sentido, já que nós lidamos com formação de pessoas. Esse para mim é um dos pontos principais para consolidação dos *campi* (E2, grifo nosso).

Eu acredito que dentre as principais premissas para consolidação estão os recursos humanos (E5, grifo nosso).

Na minha visão, **a consolidação, ela contempla a parte de pessoal** né, professores e técnicos que sejam suficientes para se ter cursos de qualidade (E8, grifo nosso).

Enquanto **tivermos pessoal de qualidade estamos consolidados** (E12, grifo nosso).

Naturalmente **muito mais importante do que as edificações, é o quadro de pessoal** (E13, grifo nosso).

Para a **consolidação** realmente **é preciso** né, de **estrutura de recursos humanos, qualificar esses recursos humanos** (E14, grifo nosso).

Bom **para se consolidar um *campus* há necessidade de professorado, os recursos humanos da instituição realmente tem que ser bem qualificados** e bem dedicados né? Então essas coisas sendo implementadas **facilita muito que uma instituição se consolide** (E15, grifo nosso).

Precisamos ter um **corpo docente já preparado e qualificado para a consolidação** (E1, grifo nosso).

Eu acho que a parte de **gestão de pessoas é imprescindível** (E9, grifo nosso).

Percebe-se pelos relatos acima que para os depoentes a estrutura de pessoal é imprescindível para as universidades, de modo que não só sua contratação, mas também qualificação é primordial uma vez que o objetivo principal da instituição é a formação de pessoas. Em relação à situação do *campus* Rio Paranaíba com relação a este eixo os depoentes entendem que:

Rio Paranaíba quando iniciou tinha um quadro de professores muito baixo. **Hoje eu digo que ele tem um número muito bom, tem um conjunto de pessoas muito bem formado, muito bem capacitado, professores doutores, muitos saindo para pós-doutorado** agora, você tem um grupo de **servidores técnicos muito bem treinados né, servidores que às vezes foram até fazer mestrado**, então tem uma capacitação muito boa. **Hoje nós temos um quadro amplo**, em torno de 140 professores (E13, grifo nosso).

O *campus* aí ele inicialmente ele foi projetado para ter **100 vagas de docentes e 65 de técnicos-administrativos**. Em 2010 quando já tinham criado os cursos e eu entrei na Pró-Reitoria, **o *campus* tinha menos de 90 professores**, e as vagas já tinham sido preenchidas e ocupadas parte em Viçosa. Aí eu tive assim um período muito difícil para poder a gente conseguir reabrir essas vagas, para conseguir repor e contratar os professores e **tinha muito substituto**. Mas aí depois a gente foi além disso. A vez que eu estive no CRP 1, isso em fevereiro de 2010 vieram com a proposta de discutir cursos novos, e eu falei: olha **na minha visão enquanto nós não**, a palavra que usei, **consolidarmos, o que está aí, não há como expandir**. Tanto é que em todo período e até hoje nenhum curso novo foi aberto né, **o objetivo desde aquela época foi procurar consolidar, quando eu saí da Pró-Reitoria o *campus* tinha mais de 130 professores, quer dizer, tinha ultrapassado até aquele limite né** e essas vagas elas foram conseguidas pela administração, às vezes a universidade ganhava um pacote de vagas e eu como conhecia os problemas daí, de Florestal e daqui a gente fazia um rateio dessas vagas e o *campus* acabou

ganhando com isso né, então **nessa parte de recursos humanos eu diria que houve uma consolidação** (E3, grifo nosso).

Questão da **estrutura de recursos humanos**, eu estou aqui desde o início, desde 2007 que eu trabalho na UFV, **o que eu vejo é que está tendo um crescente**, nunca é perfeito né, porque sempre tem uma demanda um pouco a mais, **nos técnicos temos algumas áreas aqui que talvez carecem um pouco e corpo docente, que eu saiba, quando não consegue atender toda a demanda, tem a possibilidade de contratação de substitutos, então eu acho que estamos conseguindo equacionar bem essa questão** (E4, grifo nosso).

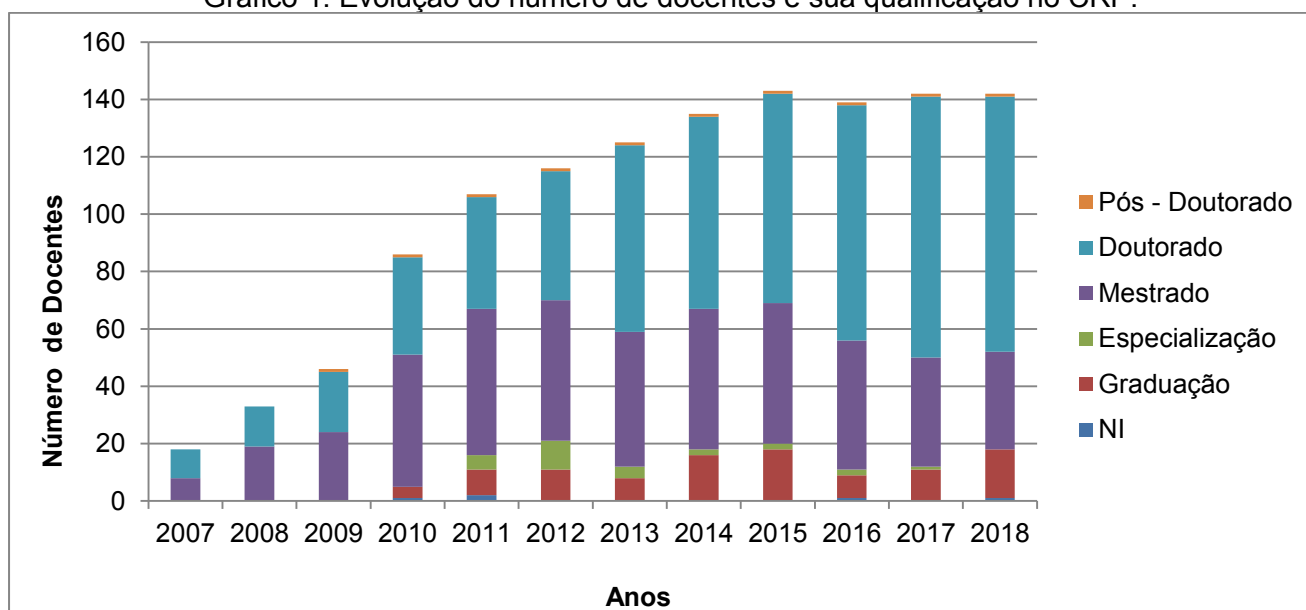
Conforme os depoimentos, o *campus* previa contratação de 100 professores e 65 técnicos-administrativos para atendimento com qualidade de sua demanda com relação aos 10 cursos de graduação e os 2500 alunos previstos. Desta forma, buscou-se corroborar as informações mencionadas nos depoimentos traçando a evolução do quadro de servidores do CRP em relação aos docentes e técnico-administrativos e suas respectivas qualificações conforme tabela e gráfico abaixo:

Tabela 1: Evolução do número de docentes e sua qualificação no CRP.

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

Fonte: PPO UFV (2018).

Gráfico 1: Evolução do número de docentes e sua qualificação no CRP.



Fonte: Elaborado com base nos dados obtidos da PPO UFV (2018).

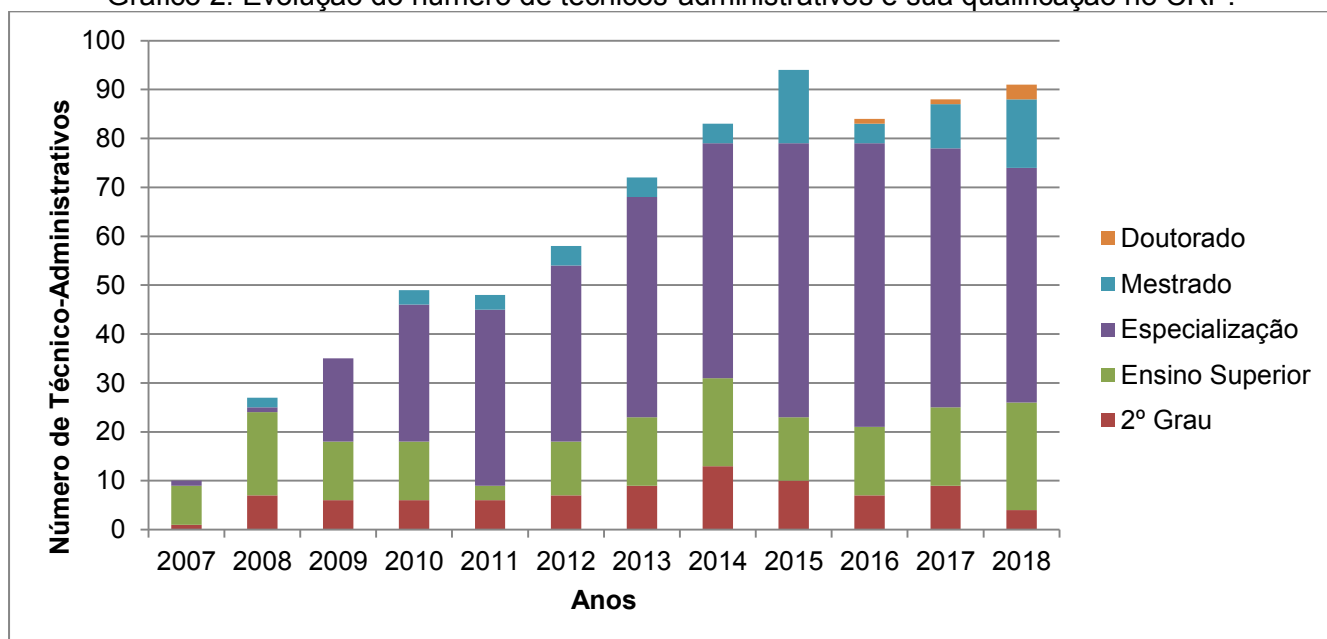
Os dados apontam para uma crescente contratação e qualificação dos servidores. De acordo com as informações acima observa-se que o número de docentes contratados superou a estimativa realizada pelo *campus* quando de sua criação. Em relação à qualificação nota-se que é consideravelmente baixo o número de docentes apenas com graduação ou especialização, além disso, verifica-se que o CRP já iniciou suas atividades com professores mestres e doutores e que com o passar do tempo, seu quantitativo de doutores veio aumentando expressivamente, o que revela uma tendência da instituição em contratar servidores com maior qualificação ou promover condições para tal. Em relação a seus técnicos-administrativos, a tabela e gráfico abaixo apontam as tendências:

Tabela 2: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação no CRP.

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

Fonte: PPO UFV (2018).

Gráfico 2: Evolução do número de técnicos-administrativos e sua qualificação no CRP.



Fonte: Elaborado com base nos dados obtidos da PPO UFV (2018).

Conforme as informações acima é possível perceber que de semelhante forma o quantitativo de técnico-administrativos cresceu significativamente, entretanto, só veio a superar a marca dos 65 servidores no ano de 2013, não em

2010 conforme era previsto. Com relação à sua qualificação, nota-se o aumento da parcela de servidores que possuem grau de especialistas ou mestres principalmente a partir de 2010 e a partir de 2016 a instituição passou a contar com técnicos que possuem titulação de doutor, demonstrando novamente a disposição do *campus* em investir em servidores qualificados.

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

Com relação ao eixo “Estrutura Curricular” proposto pelo MEC os depoentes também assinalaram grande relevância para o contexto de consolidação dos *campi* fora de sede. Os relatos abaixo evidenciam:

Eu acredito que **para a consolidação realmente é fundamental né pensar na estrutura curricular** (E14, grifo nosso).

Em terceiro lugar **para consolidar eu elenco o currículo pedagógico, a estrutura curricular né?** (E13, grifo nosso).

Nós queríamos chegar até 2010 com **10 cursos implantados de graduação** e chegamos. Além de ter chegado, **ainda implantamos um curso de pós-graduação** em Agronomia e Produção Vegetal que foi além do compromisso que tínhamos com o MEC. Então considero que **estando todos esses cursos, tanto de graduação como de pós com qualidade, o campus está consolidado** (E12, grifo nosso).

Não tem como, **para mim um campus ele só pode se dizer consolidado totalmente se ele conta com isso, com essa estrutura** (E13, grifo nosso).

Eu acho que para **consolidar ainda mais o campus** um dos pré-requisitos que eu falaria hoje é que **precisa implantar mais cursos**, mas os **10 que foram propostos inicialmente já estão implantados e isso contribui para sua consolidação** (E5, grifo nosso).

E ligado à graduação, eu **enxergo também que o que fortaleceria os cursos seria a pesquisa e a pós-graduação** ligada a cada curso, que **é algo também que vem para consolidar ainda mais**, seria nesse sentido (E8, grifo nosso).

Então **o que a gente quer é o seguinte, é realmente trazer novos cursos, sempre trazer novas pós-graduações para nossa consolidação** (E6, grifo nosso).

Conforme os depoimentos, os aspectos relacionados ao número de cursos, vagas e matrículas foram apontados também como muito importantes pelos entrevistados. De acordo com os mesmos, no *campus* Rio Paranaíba cumpriu-se o que foi pactuado com o MEC para até o ano de 2010 em relação à criação dos 10 cursos de graduação. Para além da proposta, o CRP foi contemplado ainda com 3 pós-graduações a nível de mestrado nas áreas de Agronomia, Química e

Administração Pública. Entretanto, de acordo com alguns entrevistados, já seria necessário pensar em uma expansão no sentido de cursos de graduação e pós-graduação para consolidar ainda mais o *campus*. A tabela abaixo revela os cursos criados e a evolução de discentes matriculados em média por ano no CRP para cada um deles:

Tabela 3: Cursos e número de alunos matriculados por ano em média no CRP .

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

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da PPO UFV (2018).

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

Tabela 4: Alunos formados em cursos de graduação no CRP.

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

Fonte: PPO UFV (2018).

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

Tabela 5: Cursos e número de alunos matriculados na pós-graduação por ano em média no CRP.

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

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da PPO UFV (2018).

De acordo com os dados, o mestrado em Agronomia foi criado em 2011, o da Química em 2018 e o da Administração Pública em 2016. Conforme a tabela abaixo

já foram formados no *campus* 87 alunos em todos os seus programas de pós-graduação:

Tabela 6: Alunos formados em cursos de pós-graduação no CRP.

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

Fonte: PPO UFV (2018).

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

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

Eu penso que **para a consolidação realmente é preciso uma estrutura de permanência para os estudantes** (E14, grifo nosso).

A consolidação perpassa por uma série de ações como: fixação dos jovens discentes, dos jovens talentos da universidade, melhoria das condições de trabalho e espaço físico para eles. Então isso tudo favorece o processo de consolidação. É importante que você dê condições não só de acesso, mas também de permanência aos estudantes da universidade, hoje nós temos uma situação muito complexa que nós ainda não estamos preparados que são, por exemplo, o seguinte: nós temos algumas políticas inclusivas e afirmativas né, para que os estudantes com algum tipo de deficiência possam entrar na universidade, mas infelizmente nós ainda não temos políticas né que permitem que eles se mantenham aqui, principalmente os estudantes que tem algum tipo de deficiência física, então nós vamos ter que nos preparar para essa nova realidade (E2, grifo nosso).

Você **tem que ter uma infraestrutura mínima para que os estudantes possam permanecer dentro daquele local** (E13, grifo nosso).

A **assistência estudantil é importantíssima nesse processo de consolidação** (E9, grifo nosso).

Eu acho que a **estrutura de permanência para os estudantes é essencial para consolidação** e Rio Paranaíba está atrás, principalmente na política de assistência estudantil porque **não temos alojamento ainda, o restaurante universitário agora está melhor porque está junto do campus** (E5, grifo nosso).

O **assentamento de estudantes, de condições para eles aqui ainda é falho** porque nós não temos alojamento, mas como o *campus* tem apenas 10 anos, eu sei que **existem as bolsas, auxílio moradia** para quem não tem tantas condições, **auxílio alimentação, já temos o R.U. em funcionamento dentro do campus**, acho que não está totalmente consolidado ainda nesse ponto, mas temos conseguido lidar de forma favorável (E4, grifo nosso).

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

Tabela 7: Atividades assistenciais para o CRP.

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

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da PPO UFV (2018).

Deste modo observa-se que as políticas de assistência estudantil iniciaram-se no ano de 2011 para o *campus* Rio Paranaíba e vêm evoluindo no decorrer do tempo. As refeições servidas pelo Restaurante Universitário são uma forma de assistência devido ao baixo valor estipulado para os estudantes. As bolsas elencadas são distribuídas de acordo com análise de vulnerabilidade e avaliação socioeconômica comprovada dos discentes, visando auxiliar sua manutenção na instituição e conclusão de seu curso. Conforme mencionado pelos entrevistados, o CRP ainda não possui alojamentos, contudo tem buscado sanar esta ausência

oferecendo aos discentes o auxílio mediante bolsa moradia. Recentemente foi inaugurado o restaurante dentro do *campus*, o que favorece os estudantes para permanência integral na instituição e melhor aproveitamento de suas atividades. Por fim, o depoente E2 menciona sobre a dificuldade para lidar com estudantes que possuem algum tipo de necessidade especial, apontando que a universidade precisa criar políticas assistenciais que favoreçam a permanência dos mesmos na instituição. De modo geral, considera-se que o CRP tem avançado na área da estrutura de permanência para os discentes de forma gradual e tem conseguido equacionar as demandas neste sentido.

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

Eu penso que **para a consolidação é muito importante a infraestrutura física** (E14, grifo nosso).

Bom **para se consolidar um *campus* como já mencionei há necessidade da estrutura física** (E15, grifo nosso).

Então **para que tivéssemos realmente o *campus* consolidado isso também significava ter prédios e obras** (E15, grifo nosso).

Então assim, **consolidar é isso**, é você colocar o *campus* criado numa condição mínima de oferta para atender a demanda daquilo que foi demandado, então **minimamente você precisa ter os laboratórios, digo de edificação para laboratório, para sala de aula, para bbt, para registro escolar, restaurante universitário, enfim os prédios necessários para atender o *campus*** (E13, grifo nosso).

Eu acho que **quando você pensa em consolidação, você tem o lado material. A infraestrutura na realidade é o terreno para você ficar preso em cima, os prédios e aí vem né um monte de coisas, isso tudo para mim tá dentro da consolidação**, entendeu? (E11, grifo nosso).

Realmente a questão da **infraestrutura é importantíssima para a consolidação** (E9, grifo nosso).

Você precisa de **espaço físico adequado** para os docentes, para os técnicos e para os próprios estudantes, então isso tudo **está vinculado à consolidação do *campus*** (E2, grifo nosso).

O *campus* **consolidado na minha opinião tem que ter: laboratórios suficientemente equipados em número e equipamentos**, servidores técnico- administrativos e professores suficientes, então o *campus* **consolidado para mim é aquele que tem a estrutura que atende pelo menos minimamente todos os seus alunos com a infraestrutura física e pessoal também né, para receber e atender o aluno bem** (E5, grifo nosso).

Em relação ao CRP os entrevistados entendem que no que diz respeito a este aspecto o *campus* já avançou significativamente, ressaltando apenas a ausência dos

alojamentos para acrescentar à estrutura predial e contribuir ainda mais para a consolidação do mesmo:

Se tivermos uma boa infraestrutura colabora muito para estar consolidando. Nós temos aí o **refeitório** que parece que já está terminado, esse laboratório **prédio de gabinetes** vai ser um marco dentro da situação porque nós vamos ter condições de aplicar novas práticas no CRP 2. Eu acho que o *campus* está sim se consolidando, já foi feito **cercamento**, já foi feito **asfaltamento** de várias vias e agora com esse **dois prédios** aí que estão para ser inaugurados eu acho que está caminhando bem (E12, grifo nosso).

Rio Paranaíba já tem a infraestrutura muito bem formada, já tem o prédio da bbt, a própria bbt, já tem um restaurante universitário, já tem um pavilhão de aulas, uma outra edificação com laboratórios e salas de aula que faz com que aquele *campus* que estava longe, aquele prédio inicial, já praticamente ficou para pós-graduação né, para parte de pesquisa e veio toda a parte de graduação para o *campus* lá mais próximo da cidade (E13, grifo nosso).

Mas eu acho que o que **está faltando para consolidar o campus hoje nesta área, um dos pré-requisitos que eualaria seria um prédio de alojamentos.** A infraestrutura está caminhando, então nós **temos o PVA, temos o prédio administrativo que é a bbt hoje e agora tem o prédio dos laboratórios de ensino,** então eu acho que o próximo passo para consolidar seria o alojamento, aí estaria bem equipado com essa infraestrutura mínima pelo menos que tem que ter né? **Sala de aula, laboratório de ensino, de pesquisa, restaurante universitário, parte administrativa e alojamento, aí eu acho que estaria muito bom** (E5, grifo nosso).

Este eixo foi bastante explorado pelo *campus* Rio Paranaíba, vindo a constituir inclusive em uma de suas principais estratégias para consolidação, conforme apontado pela pesquisa na seção 7.1.3. Atualmente o CRP conta com uma área construída de aproximadamente 23.718 m². Os discursos acima vem ao encontro de uma das premissas do MEC e também com os entendimentos mencionados até aqui no que tange à estruturação física e sua contribuição para consolidação.

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

A questão do orçamento é fundamental para consolidar porque todos os outros vêm baseados no orçamento, eu acredito assim (E9, grifo nosso).

Precisamos de um bom orçamento para consolidação (E12, grifo nosso).

A questão orçamentária do nosso campus ela é um pouco *sui generis* porque a gente não tem orçamento próprio, se você pegar na estrutura da UFV, o campus Florestal que é mais antigo o orçamento dele é próprio, vem a rubrica do MEC direto para aquele campus. O nosso ele depende da Reitoria ou do Consu para poder nos repassar, o que em algum momento pode ser bom ou ruim, depende da época. Na época das

“vacas gordas” a gente consegue até um aporte um pouco maior do que talvez a gente conseguiria negociando individualmente para esse *campus*, agora por exemplo que a gente está em época de restrição orçamentária, ter o “*campus* mãe” com um recurso muito maior podendo alocar aqui em casos emergenciais também pode ser interessante (E4, grifo nosso).

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

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

A universidade **para se consolidar ela precisa de princípios**, precisa de formalidade, precisa de disciplina, essas três coisas são extremamente importantes: **disciplina, formalidade e princípios**. Até para assegurar a questão da qualidade, porque **se você consegue assegurar esses princípios, essa formalidade, essa seriedade, essa estruturação normativa, você consegue trazer a qualidade**. Eu fui mais para o lado humano e burocrático, mais para o lado até meio que um pouco filosófico, porque eu vejo desse jeito, não adianta você ter tudo, mas se dentro do sistema onde você está é um caos, não tem jeito, **se você não tiver princípios, regras, se não tiver tudo que eu falei, não adianta derramar caminhões e caminhões de dinheiro dentro daquele campus, porque o campus não vai chegar a lugar nenhum. Não adianta só o bem material** (E11, grifo nosso).

Em **quarto lugar para consolidação** eu vejo a questão do administrativo, da estrutura burocrática bem formada. Hoje os dois *campi* tem seu diretor geral, diretor de ensino, de pesquisa, de extensão e isso é fundamental (E13, grifo nosso).

Isto posto, a estruturação normativa e burocrática dos *campi* foi elencada como uma das premissas que favorecem a consolidação. Esta também foi uma das estratégias localizadas por meio dos discursos e documentos para o *campus* Rio Paranaíba, descrita na seção 7.1.4. A organização do CRP em termos de seus Conselhos, Institutos e Diretorias, bem como seus respectivos Regimentos e a possibilidade de consulta eleitoral para seus diretores simbolizou uma estratégia que lhe conferiu maior autonomia, legitimidade e liberdade para deliberação. Como

menção o depoente E11, este tipo de organização estabelece disciplina, formalidade, princípios e normas que irão delimitar as possibilidades, direitos e deveres de cada setor e do *campus* em si.

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

E não só a parte pessoal, **também a parte de equipamentos, infraestrutura tecnológica, aquilo que é necessário para se ter um curso com alta qualidade é muito importante e ajuda a consolidar o campus. Acho que o CRP ainda pode investir mais nessa área.** Na minha opinião, um dos avanços maiores que a gente tinha que ter que **ia auxiliar na consolidação é na parte de equipamentos**, de novas tecnologias, estruturação nesse sentido, não só estrutura física de prédio. Alguns cursos aqui já tem essa carência, com certeza (E8, grifo nosso).

Olha para mim para **consolidação de um campus** primeiro ele tem que ter a estrutura mínima que possa abrigar cursos que tenham referência local. Então **para isso precisamos ter bons equipamentos nos laboratórios de pesquisa, de informática**, ou seja, uma **estrutura tecnológica que favoreça o ensino, a pesquisa, a inovação**, o desenvolvimento de atividades essenciais para o *campus* (E1, grifo nosso).

Eu me lembro que **no início do campus compraram muitos equipamentos de pesquisa, equipamentos de ponta na época**, temos até aqui acho que alguns **espectrofotômetros**, algumas coisas assim que **eu sei que são poucas universidades do país que têm** (E4, grifo nosso).

Então é importante **quando você fala consolidar você estabelecer também toda uma infraestrutura de equipamentos, de tecnologia**. Para um *campus* permanecer bom **ele precisa de inovação tecnológica** também (E12, grifo nosso).

Conforme expressam os trechos acima, a parte de estruturação tecnológica em termos de infraestrutura de equipamentos, *hardware* e *software* também é substancial para o desenvolvimento do *campus*, principalmente colaborando com o desempenho de atividades e oferecimento de cursos com maior qualidade. Esta também consistiu em uma das principais estratégias do CRP para consolidação conforme exposto na seção 7.1.5, que trata das práticas administrativas e especificamente, de toda evolução viabilizada pelo avanço do STI no *campus* Rio Paranaíba, vindo a apoiar muitos outros setores em suas funções e potencializar suas atividades diárias.

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

Consolidação fora de sede é a partir do momento que o campus consiga atender a comunidade nos três pilares da universidade que é

ensino, pesquisa e extensão. Então aplicando aqui no caso do *campus* Rio Paranaíba, a partir do momento que ele já consegue ter as suas atividades de ensino normais, começa a ter um pouco de extensão levando um pouco das práticas universitárias para a comunidade e também de pesquisa interna, ele já está consolidando. Consolidação mesmo é a partir do ponto que a universidade consegue exercer essas três atividades, eu acho que vai além da construção de prédios, de fixação, de aumento de número de funcionários, acho que é ela conseguir fazer aquilo que ela se propõe (E4, grifo nosso).

Para mim, **consolidação de um *campus* é você ter condições de oferecer um ensino de qualidade, um ensino, pesquisa e extensão de qualidade, e hoje atrelado também à inovação.** Então o tripé da universidade que é o ensino, a pesquisa e a extensão, ele existe? Para mim consolidação é você poder fazer aquilo que a universidade se propõe com qualidade (E14, grifo nosso).

A questão da consolidação eu percebo muito principalmente em termos de consolidação da qualidade do ensino. Quando eu falo qualidade de ensino é logico que junto à qualidade de ensino, você tem que focar em atividades de pesquisa e de extensão. Via de regra nós temos um ensino de melhor qualidade, mas nós temos que dar também toda a estrutura, todo aporte para que os *campi* de Rio Paranaíba e Florestal tenham condições também de atuar não só em ensino, mas também em pesquisa e extensão para sua consolidação (E2, grifo nosso).

Em relação ao tripé **ensino, pesquisa e extensão vejo que estão diretamente relacionados à consolidação** (E5, grifo nosso).

Aí vem a pergunta e também a resposta, **o que é um *campus* consolidado?** Ora, um *campus* consolidado não é aquele que tem os melhores equipamentos ou que tenha assim muita infraestrutura, mas é **aquele que oferece cursos que formam profissionais qualificados e altamente demandados pela sociedade, ou seja, que desenvolve um ensino, pesquisa e extensão de qualidade** (E15, grifo nosso).

Então a **consolidação está muito ligada à questão de termos qualidade no ensino, pesquisa, extensão** (E1, grifo nosso).

Eu acho que **essa consolidação só vai vir quando a gente atingir realmente uma qualidade no que a gente se propõe a oferecer** para o nosso público. Consolidação seria realmente atingir o objetivo que a instituição tem, que é de oferecer uma educação, um ensino de qualidade para o nosso público. **Eu acho que a pesquisa e a extensão também.** Então você oferece um ensino de qualidade, junto com o ensino vai caminhar e se estender a pesquisa e como um resultado a gente vai ter a extensão que é aplicar o que a gente tem aqui na instituição na comunidade (E9, grifo nosso).

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

Com relação ao *campus* Rio Paranaíba os sujeitos da pesquisa manifestaram suas percepções no que tange à sua consolidação:

Eu acho que o CRP ainda não está totalmente consolidado. Mesmo também se nós tivéssemos todas as condições ideais, **12 anos não é suficiente para consolidar um *campus***, mesmo com todo apoio, tanto do MEC quanto da administração superior da universidade, em 12 anos não seria suficiente para que a gente consolidasse o *campus* né, enquanto uma universidade que oferece cursos de graduação, de pós-graduação e busca oferecer um ensino, pesquisa e extensão de qualidade (E2, grifo nosso)

Agora eu acho que **o CRP ainda não está consolidado, porque agora que foi criado o laboratório de ensino, agora que o pessoal do CRP 1 está mudando para bbt**, então está em caminho de consolidar, mas ainda não consolidou apesar de já ter concretizado aquele projeto inicial que era alcançar 100 professores, 65 técnicos e um número de alunos do projeto inicial. Mas na minha opinião **é um *campus* que vai bem** porque tem *campus* em situação muito pior, mas ainda não é consolidado, nós temos *campus* fora de sede que não tem sede própria, que está funcionando em sedes emprestadas, em escolas, como era a princípio no CRP, **então Rio Paranaíba está um passo a frente com certeza, a infraestrutura está melhorando sempre mas não é consolidado ainda, faltam algumas coisas** (E5, grifo nosso)

Não, eu não acho que **o CRP está totalmente consolidado** não, vou falar alguns pontos: **você tem um conjunto de edificação que ainda muito se demanda**, ainda tem muito que se fazer em termos de infraestrutura. Depois você **tem um crescimento que eu acho que é preciso que tenha, lá na pós-graduação, é preciso que o *campus* entre mais na área de pesquisa**. Eu acho que já faz bem a extensão, o ensino né já com 12 anos, já se formaram várias turmas, mas **você tem uma pós-graduação que precisa ser um pouco mais consolidada**. Infraestrutura tem que crescer mais, **a pós-graduação ela traz para o *campus* uma consolidação forte** porque é quase que assim, uma continuação da vida estudantil né, você gradua, você pode fazer o seu mestrado, seu doutorado e **isso dá ao *campus* uma fortaleza muito grande**, a pós-graduação ela traz as empresas, ela traz financiamento, ela **traz claro, projeção do *campus***, quando eu digo a pós-graduação não é simplesmente o fato de ter mais cursos na lista, é tudo isso vem em conjunto com a pós-graduação, contatos com empresários, com o mercado, qualquer que seja o conjunto de pessoas, a própria sociedade, a própria comunidade civil organizada, então todo esse conjunto de pessoas eles acabam se aproximando do *campus* de uma forma mais forte, **o *campus* se projeta de uma forma mais forte. Agora em relação àquele primeiro pacto com o MEC, em termos desse pacto já foi consolidado. Agora é o tempo de dar uma nova arrancada** sabe? Eu acho que o *campus* comporta agora, **mais criação de cursos, pós-graduação**, sabe? Agora ele **tem espaço para isso**, eu acho que ele tem, ele pode avançar agora com tranquilidade. (E13, grifo nosso).

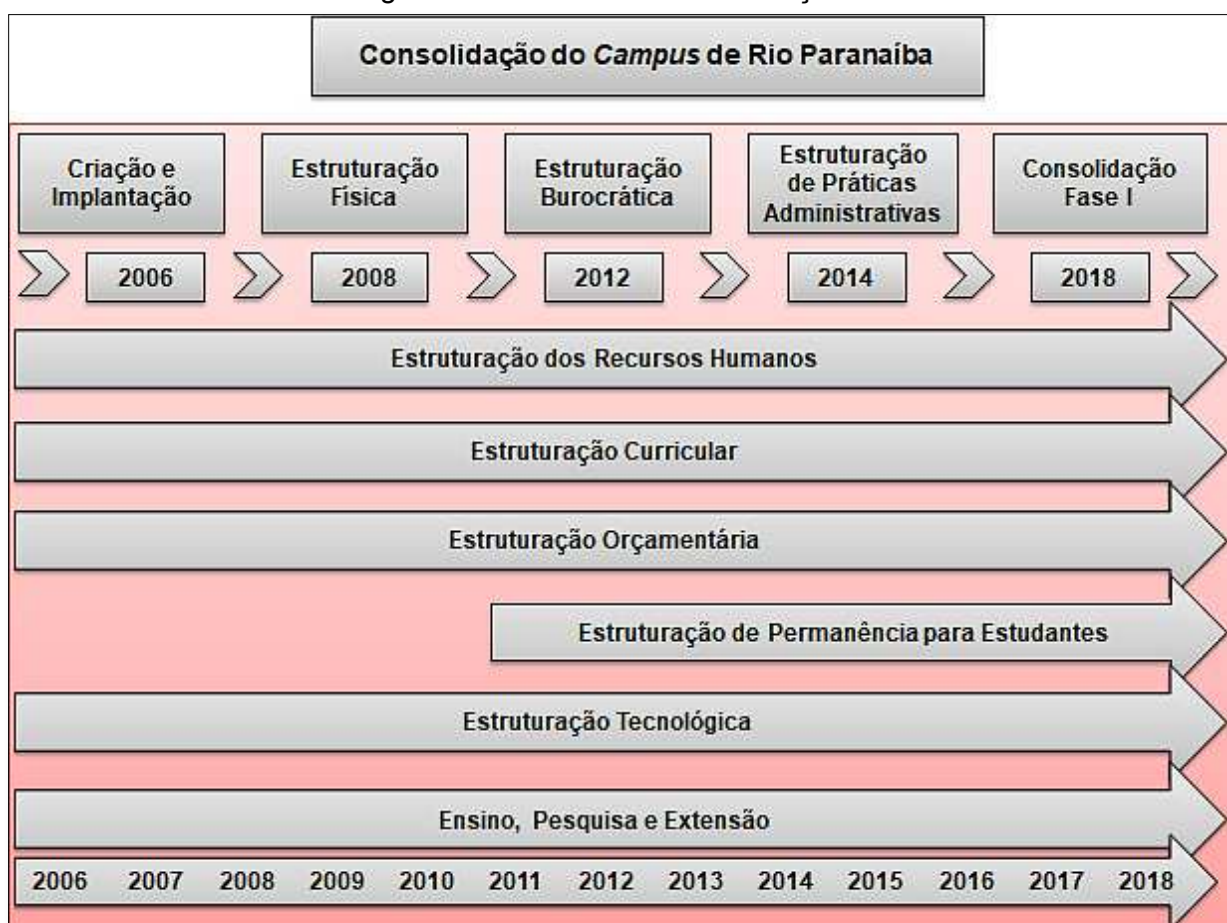
O CRP está consolidado? Olha é como eu falei, **acho que a consolidação 100 % ela nunca vai existir**, aliás se ela existir aí as coisas perdem a graça né? Então acho que sempre vão ter coisas para fazer, porque é o processo é dinâmico (E3, grifo nosso).

Então se você comparar com outros *campi* fora de sede na nossa região, a gente percebe que **o nosso *campus* hoje ele é o que está mais avançado na consolidação**. Mas no sentido consolidado de pronto? Não. Eu imagino o seguinte, que **um *campus* universitário ele nunca está pronto, ele sempre está evoluindo**. Porque quando a gente conseguir obter aqui outros cursos a gente vai sair em busca de novos cursos, a gente vai sair em busca de novas vagas, a gente vai querer outras obras. Então, assim, a consolidação no sentido de que o ***campus* realmente ele está mais firme? Eu acredito que sim. Considerando a região eu imagino que o nosso *campus* já está mais fincado aqui**, sabe? A fase de

implantação está consolidada, o CRP é um *campus* consolidado, o que a gente tem que fazer agora é buscar novas consolidações, novos projetos para implantar (E6, grifo nosso).

De forma geral nota-se que a inferência quanto à consolidação está relacionada ao primeiro projeto do *campus*, à fase de criação, implantação e estruturação até o ano de 2010 pactuada com o MEC, principalmente no que tange à estrutura de recursos humanos, estrutura curricular e estrutura física. Para os depoentes a consolidação é um processo dinâmico e por este motivo nunca será completamente acabado, mas poderá o ser em relação a fases e projetos estipulados para o mesmo. No que diz respeito aos aspectos que ainda merecem maior atenção, a entrevistada E13 menciona a ampliação da estrutura predial, visando atender a todo o projeto arquitetônico do *campus* e também o crescimento dos cursos de graduação em paralelo à maior estruturação da pós-graduação no nível de mestrado e doutorado. Assim, o processo de consolidação do CRP poderia ser elucidado conforme a figura abaixo:

Figura 80: Processo de Consolidação CRP.



Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Desta forma, apreende-se que o processo de estruturação de recursos humanos, estrutura curricular, orçamentária, tecnológica e o ensino, pesquisa e extensão vem se desenvolvendo gradativamente desde a criação do CRP. Já a estruturação física teve seu marco à partir de 2008, a estruturação burocrática à partir de 2012, a estruturação das práticas administrativas em 2014 e a estruturação de permanência para os estudantes em 2011.

Embora até aqui a pesquisa tenha apontado algumas estratégias para consolidação e aspectos que favoreceram ou limitaram esse fenômeno no *campus* Rio Paranaíba, admite-se que outros possíveis indutores e inibidores também podem estar presentes neste processo. Assim sendo, a próxima seção dedica-se a explanar com base nos discursos obtidos, a percepção dos sujeitos pesquisados quanto a estes fatores.

7.3 Principais indutores e inibidores do processo de consolidação do *Campus* Rio Paranaíba

Durante a realização da pesquisa foi possível apreender mediante discursos, vários fatores que, segundo os entrevistados, podem favorecer ou não o processo da consolidação dos *campi* fora de sede. Neste sentido, esta seção buscou categorizar estes aspectos e suas respectivas composições de acordo com as análises discursivas. Os quadros abaixo descrevem os principais inibidores e indutores apresentados pelos atores sociais para o *campus* Rio Paranaíba:

Quadro 2: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Planejamento (Continua).

Categoria	Inibidores
Planejamento	Eu vejo que hoje nós padecemos de um problema muito sério que foi fruto da falta de planejamento na hora de criação dos <i>campi</i>. Não foi nem só dos <i>campi</i>, mas da expansão da UFV, ou seja, não se teve muito planejamento. Muitas demandas que eram para ter sido feitas naquele momento, não foram feitas. Foram criados cursos de graduação com a expectativa de receber 5 professores, vocês tiveram um caso desse aí. Pediu-se muito pouco e depois tivemos um problema muito sério. No momento que se podia pedir, pois naquela época as universidades tinham força para solicitar o que fosse necessário ao MEC e serem atendidas, não se pediu. Outras instituições tiveram um projeto muito mais planejado e adequado para a realidade e hoje sofrem muito menos do que nós estamos sofrendo (E2, grifo nosso). O processo de criação dos <i>campi</i> também foi muito traumático, particularmente o CRP porque teve uma intervenção política muito forte na época. Isso não passou por um processo de discussão aqui no <i>campus</i> Viçosa, então muitas pessoas ainda são contra ao <i>campus</i> Rio Paranaíba e Florestal pelo fato de não terem participado do processo decisório, porque foi algo meio que imposto de cima para baixo, <i>top-down</i> (E2, grifo nosso).

Quadro 2: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Planejamento (Conclusão).

Categoria	Inibidores
Planejamento	E eu acho que a universidade falta também com planejamento de médio e longo prazo . Acho que falta um pouco mais disso, aqui às vezes fica muito no casuístico e espera-se vir o recurso para depois tomar as decisões . Acho que é mais um problema de gestão mesmo, é institucional. Por exemplo, o PDI , eu acho que participa mais só quem é convocado mesmo, eu não vejo tanta disposição das pessoas em participarem do planejamento (E4, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Uma das categorias identificadas remete às dificuldades com relação ao planejamento no *campus*. De acordo com E2 o processo de criação dos *campi* foi “traumático” em virtude da natureza das decisões, altamente emergentes e de cunho predominantemente político, principalmente no que diz respeito ao CRP. Este fato revela mais uma vez o caráter da estratégia nas organizações como uma prática social, envolvendo diversos atores e apresentando cunho pragmático em seus episódios. Além disso, o depoente aponta que a complexidade com relação ao planejamento a longo prazo tem sido um dos motivadores de impasses financeiros e orçamentários dos *campi*. Em relação à participação dos servidores nos processos de planejamento, E4 considera que é baixa a taxa de interesse e adesão, sendo que os integrantes acabam sendo predominantemente dirigentes da instituição.

Outros inibidores do processo de consolidação estão relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, conforme o quadro abaixo:

Quadro 3: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Ensino, Pesquisa, Extensão (Continua).

Categoria	Inibidores
Ensino Pesquisa Extensão	Nós somos três <i>campi</i>, mas é inegável que a qualidade do ensino nos três não é igual, isso é algo bastante grave. A gente teria que estar pelo menos vendo ações diferenciadas para que pudéssemos consolidar a qualidade do ensino tanto no <i>campus</i> Rio Paranaíba quanto no <i>campus</i> Florestal de forma semelhante (E2, grifo nosso). Então assim, eu acho que no CRP precisamos avançar um pouco mais na pós-graduação (E13, grifo nosso). O CRP ainda não está completamente consolidado porque tem poucos projetos que envolvem o <i>campus</i> e a cidade, as pesquisas ao que tudo indica é que principalmente nas áreas de agrárias e química estão indo bem. Mas eu acho que apesar de ter um esforço ainda faltam projetos que envolvam a sociedade e o <i>campus</i>, então eu acho que essa interface ainda está fraca, apesar de estar caminhando, mas para consolidar eu acho que um dos caminhos é fomentar mais um desses tripés que é a extensão. A extensão faz esse link com a cidade, ajuda muito e eu acho que tá deficiente ainda. Então para consolidar o <i>campus</i> precisa fortalecer essa musculatura nesse sentido (E5, grifo nosso).

Quadro 3: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Ensino, Pesquisa, Extensão (Conclusão).

Categoria	Inibidores
Ensino Pesquisa Extensão	Eu acho que falta assim, esses entrosamentos né da comunidade, empresários com a universidade, isso tem andado mas eu acho que pode e deve melhorar muito ainda (E10, grifo nosso). Acho que muitas das áreas ainda precisam ser mais exploradas, por exemplo, a parte de extensão aqui, permita a liberdade, mas acho que ainda deixa um pouco a desejar na minha concepção, tá certo? (E1, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Neste sentido mencionou-se sobre a necessidade de equacionar a qualidade do ensino nos três *campi*, uma vez que se trata da mesma instituição, bem como o avançar na pós-graduação por meio da abertura de novos cursos. Ademais, apontou-se que é preciso promover maior envolvimento com a comunidade local no sentido de práticas extensionistas. O trabalho de Silva e Deboça (2018) corrobora com as afirmações acima em relação às práticas extensionistas do *campus* Rio Paranaíba. Os autores elencaram diretrizes para a extensão segundo o FORPROEX (Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras) e concluíram que, embora a comunidade local e o empresariado reconheçam as atividades de ensino (formação de pessoas) e pesquisa (geração de conhecimento), consideram que ainda tem sido baixo o potencial de transformação social promovido por meio da extensão. A diretriz interação dialógica também foi uma das menos pontuadas pelos atores sociais, indicando que as práticas da instituição têm sido caracterizadas por uma “via de mão única” onde o processo é mais verticalizado e dirigido, dificultando o diálogo e troca com a comunidade local.

Outra categoria percebida por intermédio dos discursos trata da Representatividade, Legitimidade e Autonomia, conforme o quadro abaixo. Os entrevistados mencionaram sobre a necessidade de maior representação dos *campi* na sede uma vez que, como estão dispostos a uma distância física considerável, muitas vezes a comunicação se torna menor e consequentemente a apresentação de solicitações também, fazendo com que as demandas de Viçosa sejam mais contempladas. Além disso, pontuou-se os principais setores do *campus* Rio Paranaíba que necessitam de maior autonomia, sendo o financeiro e de obras, uma vez que estão completamente vinculados e dependentes da sede, seguidos pela

gestão de pessoas. No que diz respeito à legitimidade, nota-se segundo os depoentes, resistência em algum momento por parte de servidores do *campus* sede em aceitar ou adotar práticas inovadoras desenvolvidas no CRP, o que pode ser explicado pela necessidade de manutenção de uma *Identidade Legitimadora* que é introduzida por instituições dominantes e busca expandir e consolidar sua atuação com atores sociais que estão em posições menos valorizadas ou que pertencem a grupos com menor *poder* (CASTELLS, 2004).

Quadro 4: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Representatividade, Legitimidade e Autonomia.

Categoria	Inibidores
Representa- tividade Legitimidade Autonomia	Infelizmente, apesar de nós termos 12 anos de criação dos dois <i>campi</i>, eles ainda não são totalmente internalizados na UFV, a gente vê uma série de ações que indicam que nós ainda temos que avançar muito para que tanto Rio Paranaíba quanto Florestal se integrem efetivamente na estrutura da UFV, porque hoje são três campi que atuam muitas vezes de forma isolada. Se continuar dessa forma nós não vamos conseguir avançar e nem consolidar. Os <i>campi</i> fora de sede acabam carecendo de representatividade aqui na sede, e como o <i>campus</i> sede está mais próximo do foco decisório, acaba-se que naturalmente as demandas aqui são atendidas mais facilmente do que nos <i>campi</i>. Então eu percebo que nós temos que encontrar maneiras deles participarem mais do dia-a-dia da UFV, porque analisando friamente, quem está aqui no <i>campus</i> sede nem se lembra que o CRP e o <i>campus</i> Florestal existem, estão preocupados com as suas demandas. Outro problema é que o <i>campus</i> sede acaba tendo hegemonia em relação aos outros <i>campi</i> porque eles têm ainda pouca representatividade em termos eleitorais (E2, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Aspectos relacionados aos Recursos Humanos também foram citados pelos sujeitos da pesquisa. Os principais inibidores estão relacionados à dificuldade da instituição em lidar e reter jovens talentos em virtude da forma como são conduzidos seus processos e atividades, em sua maioria de forma burocratizada, ineficiente e sem muita margem para inovações. Adiante, foi prospectado que o CRP carece de um número maior de servidores técnicos para que sejam implantados alguns setores no *campus*, vindo a favorecer suas atividades, autonomia e consolidação. Por fim, a depoente E5 mencionou sua percepção sobre o comportamento dos servidores, considerando que agem de forma bastante conservadora e com pouco interesse ou propensão em estar atuando para promover alterações estruturais e trazer modificações substanciais. O quadro a seguir traz os detalhes:

Quadro 5: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Recursos Humanos.

Categoria	Inibidores
Recursos Humanos	Nós temos um grande desafio que é resgatar a autoestima dos nossos servidores, resgatar a motivação para que eles possam trabalhar porque eles estão se deparando com uma série de processos que são muito ineficazes, ineficientes e a geração nova ela é muito ativa, ela chega querendo mudar o mundo e se ela não consegue ela também acaba se sentindo muito desmotivada, desmobilizada. Então hoje nós estamos perdendo jovens talentos na UFV por não estar conseguindo atender a demanda desses jovens que chegam à universidade com expectativa de crescimento profissional, pessoal e acabam se sentindo frustradas ao verem como a gestão é praticada no dia-a-dia. Então esse para mim é um dos maiores desafios que a gente tem, que é equacionar essa questão de gestão de pessoas na UFV (E2, grifo nosso). Eu acho que com esses cortes às vezes faltam técnicos para implantar alguns setores no CRP, como o setor financeiro, porque a licitação demora muito, principalmente porque tem que ir para Viçosa, então a implantação do setor financeiro em Rio Paranaíba ajudaria, mas para isso teria que contratar mais técnicos (E5, grifo nosso). Na minha visão eu vejo as pessoas muito engessadas, pouco propícias a mudança e às vezes nem é tanto por causa da legislação porque quando se quer mudar às vezes é possível, seguindo o que é previsto mas fazendo de outras formas, com divisões diferentes, mas eu acho o pessoal da UFV muito engessado (E5, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por fim, identificou-se ainda a categoria Dotação Orçamentária como dificultadora do processo de consolidação, conforme expõe o quadro abaixo:

Quadro 6: Inibidores do processo de consolidação – Categoria Dotação Orçamentária.

Categoria	Inibidores
Dotação Orçamentária	Os cortes orçamentários estão cada vez maiores, a crise está enorme e nós estamos caminhando politicamente para um caminho diferente do ideal, porque o caminho ideal é que o MEC ponha, distribua os recursos nas IFES, que são as instituições federais de ensino superior e com a política do teto de gastos que foi aprovada pela Emenda Constitucional 95, isso está ficando cada vez mais escasso porque o orçamento do MEC está cada vez menor, está cortando cada vez mais e aí as universidades estão custando a dar conta de fazer a manutenção que é água, energia, telefone, então tá ficando quase que impraticável a sustentação das universidades e isso acaba sendo um problema para a consolidação dos campi também (E5, grifo nosso). Então às vezes precisava da UFV pegar os diretores e correr atrás da classe política, estar mais presente em Brasília para conseguir recursos específicos para consolidação tanto de Rio Paranaíba, quanto de Florestal porque aí não vai competir com o orçamento da universidade, por exemplo, aqui do <i>campus</i> sede, não vai criar nenhum tipo de ruído, entendeu? (E2, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

De acordo com os relatos acima, as disposições em termos de recursos financeiros disponíveis tanto em nível federal quanto em nível organizacional muitas

vezes não são suficientes para os projetos necessários aos *campi*. Para E5, os cortes governamentais em nível macro tem inviabilizado o funcionamento, crescimento e consolidação de muitas universidades. Segundo E2, seria necessário maior atuação para angariar recursos para os *campi* de forma individual e diminuir a sensação de competição de recursos entre a sede e os mesmos. Esses depoimentos consubstanciam o impacto de ações em nível meso e macro no nível micro, ou seja, decisões tomadas no âmbito do cenário educacional nacional e da organização no *campus* sede desencadeiam consequências no nível dos *campi* da universidade. Neste sentido torna-se importante a agência dos atores sociais na busca por mudanças que venham favorecer as instituições e suas atividades (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004; GIDDENS, 2003).

Elencados os principais elementos que tendem a inibir o processo de consolidação, buscou-se também caracterizar os aspectos que podem vir a favorecer este fenômeno nas universidades. A primeira categoria identificada versa sobre o Envolvimento com a comunidade local. Para os entrevistados, o *campus* Rio Paranaíba logrou êxito em virtude também do acolhimento e participação dos membros da comunidade em seu processo de criação e expansão. A seção 7.1.3 aponta como a ação dos cidadãos Rioparanaibanos foi imprescindível no processo de mudança de local e estruturação física do *campus*, corroborando os entendimentos de que estratégia não é praticada apenas por sujeitos pertencentes aos cargos diretivos da organização, mas por atores dispostos em diversos níveis organizacionais ou extraorganizacionais (JARZABKOWSKI, 2005).

Adiante, segundo E10, esse entrosamento também é importante porque favorece o desejo de fixação por parte de docentes e técnicos do CRP na cidade, contribuindo para que ao se instalarem no município ou região, tenham maior disponibilidade para desenvolver suas atividades na instituição, vindo a potencializar sua consolidação. De acordo com E1, o sentimento de “orgulho” por parte da comunidade em relação ao *campus* também contribui para o seu desenvolvimento na medida em que a instituição passa a ser desejada e respeitada pelos mesmos. Além disso, a “sensibilidade política” regional pode contribuir com seu crescimento ao abrir possibilidades de recursos financeiros e investimentos por parte da classe política. O quadro abaixo traz as percepções com maior riqueza de detalhes:

Quadro 7: Indutores do processo de consolidação – Categoria Envolvimento com a Comunidade Local.

Categoria	Indutores
Envolvimento com a comunidade local	O CRP avançou absurdamente se comparar em relação a outros <i>campi</i> que foram criados em função do envolvimento com a cidade. Então eu vislumbro que um grande fato motivador do crescimento diferenciado do CRP comparativamente também à Florestal foi essa mobilização da comunidade em relação ao campus. Então o CRP avança em uma taxa expressivamente maior e uma das razões é exatamente por causa desse envolvimento com a comunidade (E2, grifo nosso). Então eu diria que a responsável pelo grande sucesso do campus aí foi a comunidade que abraçou realmente a proposta, eu acho que este para mim é um dos pontos fundamentais (E3, grifo nosso). Em relação à cidade também, nós vemos que a realidade é outra em relação a muitos <i>campi</i>, a comunidade em si abraça muito a universidade (E8, grifo nosso). Então a primeira coisa tem que ter um corpo docente que gosta daqui entendeu? Tem que ter esse entrosamento com a comunidade, a consolidação vai depender do relacionamento da universidade aqui com a região. Se esse relacionamento for bom, é mais rápida, se não for bom, vai demorar mais. Hoje nós já temos vários professores gostando daqui, graças a Deus (E10, grifo nosso). Olha eu acho que Rio Paranaíba tem essa felicidade de ter um entrosamento muito bom do campus com a comunidade local, ela sempre olhou com muito bons olhos o projeto do CRP. Os planos, parcerias e ajudas aí dos grupos empresariais do Alto Paranaíba também ajudaram muito, sempre estávamos próximos a eles e tivemos muita ajuda. Quando começamos a construção não tinha energia elétrica ali no CRP 2, nós começamos a construção com um conjunto de moto-bomba emprestado pelo Sekita, em plena época da seca, que eles precisavam irrigar, foram lá e emprestaram, não tinha energia e nós bombeando água para poder servir a construção da BBT. Então acho que isso aí era uma coisa mais espetacular e que dá muita força para consolidar (E12, grifo nosso). Eu vejo o CRP completamente diferenciado em relação a outros <i>campi</i> porque aqui ele foi abraçado pela comunidade do município e pela comunidade regional. Então assim, a sensibilidade política que o CRP desfruta no cenário regional é muito forte, e isso é uma contribuição que fortalece o crescimento da instituição porque as pessoas estão preocupadas que a instituição cresça, em outras palavras, ter um filho estudando na UFV-CRP para maioria das pessoas da região é um orgulho, todos tem a maior consideração e respeito pela instituição. Então esse crescimento vem ao encontro daquilo que nós estamos falando de consolidar (E1, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Adiante, as práticas administrativas que ocorrem na instituição também podem configurar em indutoras do processo de consolidação ao passo em que organizam de forma eficiente e recursiva as diversas ações que são empreendidas no *campus*. O depoente E6 faz alusão aos sistemas desenvolvidos no CRP e como atuaram de forma estratégica e facilitadora para os setores do *campus*. Essas práticas também foram identificadas como uma das principais estratégias para consolidação do CRP, estando descritas na seção 7.1.4. Em contrapartida, E4

identifica que as importações de práticas da sede via mecanismos isomórficos miméticos também podem vir a contribuir para o *campus* ao passo em que já testadas e bem sucedidas, aumentando a probabilidade de êxito do CRP em relação às suas demandas (DIMAGGIO e POWELL, 1983; CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012; ROSSETO e ROSSETO, 2005). O quadro abaixo expõe os relatos:

Quadro 8: Indutores do processo de consolidação – Categoria Práticas Administrativas.

Categoria	Indutores
Práticas Administrativas	Assim, bem relacionado ao setor de materiais já teve o sistema como forma de inovação que te falei, a gente tem uma série de sistemas que nós criamos para auxiliar na gestão, para facilitar nossas atividades, que não tem em Viçosa. No nosso caso, o sistema de matriz foi um avanço, you não tem noção hoje da facilidade que a gente tem de trabalhar (E6, grifo nosso). Os mimetismos em relação às importações de práticas de Viçosa também contribuem muito para a institucionalização e consolidação (E4, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Outra vez mais aspectos relacionados à Representatividade, Legitimidade e Autonomia foram pontuados pelos entrevistados, entretanto, como forma de favorecimento ao *campus*. De acordo com a depoente E5, sendo os Conselhos os órgãos máximos de deliberação dos *campi*, uma das formas de se buscar melhorias seria através de uma representação nos mesmos, ou de articulações discursivas com representantes membros, conforme observa-se:

Quadro 9: Indutores do processo de consolidação – Categoria Representatividade, Legitimidade e Autonomia.

Categoria	Indutores
Representatividade Legitimidade Autonomia	Hoje o caminho que eu visualizo para mudanças na UFV é através dos Conselhos, eles que tem o poder de decisão para mudar as diretrizes futuras, eles que determinam tudo. O momento das pessoas exercerem seu poder de pressão é por meio dos Conselhos, aí o que acontece, poucas pessoas fazem parte deles e a maneira que eu vejo de ter uma dualidade, que é essa troca da vontade das pessoas e da vontade da administração com as regras, é você conseguir ter acesso a essas pessoas que fazem parte do Conselho para levar o seu desejo, a sua demanda. No Conselho que é o momento onde se define o que vai ser seguido, normalmente essa definição é feita de acordo com as regras que já vem pré-determinadas, mas ele tem autonomia para decidir diferente, seguindo essas regras mas diferente, então o meio de pressão para mudar, para ter essa interface entre o que é desejado e o que é determinado, para mim hoje, eu visualizo que seja nas reuniões de Conselho. Eu acho que é a única forma de mudar as estruturas ou de pelo menos lutar pela mudança (E5, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Em seu relato ela deixa claro como existe uma dualidade entre a estrutura institucional e as diversas demandas que são encaminhadas pelos *campi*, reconhecendo também o *poder* de agência, a cognoscitividade e articulação discursiva como determinantes de transformações e alterações de cursos decisórios (GIDDENS, 2003).

Por fim, referências sobre os Recursos Humanos também foram indicadas como possíveis potencializadoras do processo de consolidação. No que diz respeito ao CRP, destaca-se seu perfil jovem e propenso à maior inovação e ousadia em relação aos processos. Ademais, a fixação de servidores e o sentimento de coesão e pertencimento por parte dos mesmos em relação à instituição são condições que favorecem seu crescimento e desenvolvimento, conforme indicam E6 e E14. Outra vez nota-se a importância relacionada aos aspectos que envolvem os recursos humanos, as ações situadas e reflexivas dos sujeitos e sua capacidade de atuação sobre condições complexas e estruturadas, podem fazer com que contextos desfavoráveis ou inibidores transformem-se em situações reestruturadas e indutoras de sua consolidação (GIDDENS, 2003). O quadro abaixo aponta os relatos:

Quadro 10: Indutores do processo de consolidação – Categoria Recursos Humanos.

Categoria	Indutores
Recursos Humanos	Eu acho que Rio Paranaíba tem pessoas muito mais novas e muito mais inovadoras. Eu acho que pela própria estrutura das pessoas que habitam o CRP, que tem uma mente diferente, é indiscutível que tem uma mudança de percepção, o CRP é mais inovador. A estrutura da UFV-CRP importa muita coisa de Viçosa, mas há uma diferença no recurso humano, porque as pessoas que trabalham em Rio Paranaíba são mais jovens e é intrínseco dessas pessoas tentar dar uma cara nova apesar de a estrutura ser bem semelhante (E5, grifo nosso) Outra coisa que eu acho que ajuda muito na consolidação do <i>campus</i> é a questão da gente já estar formando um quantitativo tanto de docentes quanto de técnicos, que tem essa pretensão de estar aqui para evoluir o <i>campus</i> e para fazê-lo sempre melhor. Inicialmente a gente tinha uma rotatividade muito grande de docentes em muitos cursos, eles chegavam e já queriam ir embora porque a cidade é muito pequena. Então a gente percebe que a maior parte dos docentes hoje já vem para o <i>campus</i> querendo construir sua vida na cidade e isso querendo ou não impacta porque eles vão ofertar um serviço de maior qualidade, eles vão buscar que o discente chegue, que ele continue e se forme aqui. Então a gente percebe também que o nome do nosso <i>campus</i> ele vai evoluindo, isso tudo agrega para consolidação (E6, grifo nosso). Eu acho que vai muito também do pessoal que está trabalhando no <i>campus</i>, do amor ao <i>campus</i> né, de vestir a camisa, de ter um orgulho e de querer ver o <i>campus</i> avançar. Então isso também é muito importante, porque se tem pessoas que estão trabalhando em prol disso, elas cobram mais, elas cobram da Administração Superior, a Administração Superior se sente um pouco mais motivada talvez a cobrar do governo recursos pra estruturar e consolidar. Eu acho que a força que mais impulsiona são os recursos humanos (E14, grifo nosso).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Estes foram os principais inibidores e indutores ao processo de consolidação do *campus* Rio Paranaíba identificados discursivamente pela pesquisa. A próxima seção apresenta as considerações finais, retoma os objetivos traçados e os métodos utilizados para o alcance dos resultados. Além disso, traz os principais apontamentos sobre o fenômeno estudado e o diálogo estabelecido com as teorias propostas. Por fim, com base nos expostos traçados em Inibidores e Indutores, sugere possíveis propostas de ações que visem a potencializar a consolidação do CRP e que podem também vir a ser úteis para outros *campi* que compartilham da mesma realidade em localidades distintas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou analisar o processo de criação e consolidação do *campus* da Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba, orientada pelos pressupostos da Teoria da Estruturação, do Institucionalismo e da Estratégia como Prática, sobretudo referenciada em Giddens (2003), Meyer e Rowan (1977), Scott (1995), Selznick (1996), DiMaggio e Powel (1991, 2005), Machado-da-Silva; Fonseca; Crubellate (2005), Carvalho; Vieira; Silva (2012), Whittington (1996, 2004, 2006, 2006b, 2007), Jarzabkowski (2005), Jarzabkowski; Balogun; Seidl (2007), Wilson e Jarzabkowski (2004) e Fairclough (2003).

Também buscou apontar quais foram as principais práticas, práxis e praticantes envolvidos no processo; descrever o fenômeno da estruturação e a influência dos atores sociais, suas interpretações e ações sobre a estrutura e desta sobre aqueles; relacionar os episódios encontrados ao contexto micro e macro; apontar as principais estratégias que concorreram para a consolidação deste *campus* e apresentar elementos constituintes, aspectos indutores e inibidores do fenômeno na instituição com base em análises discursivas e documentais.

A investigação adotou abordagem teórico-empírica e qualitativa, sendo operacionalizada por estudo de caso descritivo, exploratório e explicativo. Para tal foram realizadas coletas de dados através de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e documentos públicos, os quais foram posteriormente submetidos à análise do discurso crítica. Ressalta-se que embora a pesquisa tenha sido realizada de forma profunda, não se propõe a universalizar ou generalizar seus resultados, de modo que para o entendimento do fenômeno em outras IFES, recomenda-se observar suas correspondentes especificidades.

De acordo com os discursos apresentados foi possível mapear quatro principais estratégias relacionadas ao *campus* Rio Paranaíba que concorreram para sua consolidação até o presente momento.

A primeira atuação estratégica está relacionada à criação e implantação do *campus*. Observou-se que este processo esteve intimamente ligado a uma “vontade política local e regional” em instalar um *campus* da Universidade Federal de Viçosa na cidade e em uma disposição governamental e institucional em concretizar o fato, por meio da articulação de diversas lideranças políticas locais, regionais e federais, bem como do apoio de membros dotados de capacidade decisória na universidade.

As tratativas para implantação de uma unidade de estudos, pesquisas ou cursos da UFV em Rio Paranaíba iniciaram-se em 1999, contudo, só em 2006, após a criação do Plano de Expansão e Interiorização das Universidades Federais (contexto macro) foi possível sua concretização no plano local.

Notou-se ainda que diversos atores sociais estiveram envolvidos no processo e que munidos de recursos materiais e políticos e de articulações discursivas, conseguiram lograr êxito em sua proposta. Em alguns momentos das negociações evidenciaram-se traços de natureza hegemônica e ideológica que buscavam estabelecer a dominação da vontade de grupos de interesse particulares com motivações e desejos distintos.

Foram identificadas também características isomórficas em relação à criação do CRP e da ESAV (posterior UFV): ambas instaladas em cidades relativamente pequenas, com grande potencial de produção e guiadas por indivíduos vinculados à política e a instituições de ensino superior. No caso de Viçosa o Presidente Arthur Bernardes e o estadunidense Peter Henry Rolfs, em Rio Paranaíba, o Prefeito Jaime Silva, o e o Sr. Nilton Alves de Oliveira (coincidentemente um agrônomo como Rolfs e egresso da UFV). Além disso, fizeram-se presentes autoridades eclesiásticas em suas criações, no caso de Rio Paranaíba o Padre Roberto e em Viçosa o Bispo de Mariana. Contaram na ESAV com filho do escritor José de Alencar para fazer o contato com Rolfs e no CRP com o Vice-Presidente José Alencar, sendo este último um dos protagonistas e principais responsáveis pela implantação do *campus*. Ambos os *campi* possuem em sua entrada as quatro pilastras, um monumento simbólico e identitário da UFV e por fim, houve em Rio Paranaíba a tentativa de se instalar uma penitenciária onde posteriormente seria o *campus* e na UFV sede, houve também a tentativa de transformação da ESAV em um quartel de cavalaria, sendo que foram impedidas ambas propostas.

A segunda estratégia identificada diz respeito à mudança de local e estruturação física do *campus*. Após sua criação, o CRP foi instalado em uma estrutura predial disponibilizada pela prefeitura e localizada à aproximadamente 14 km da cidade. Com o passar do tempo, na medida em que foram realizados novos vestibulares e que aumentava-se o corpo docente e técnico da instituição, passou-se a ter a necessidade de um espaço mais amplo, próximo à zona urbana e que pudesse favorecer a movimentação e fixação dos estudantes e servidores por maior tempo na universidade. Assim, mediante mobilização e negociação estratégica

realizada pela diretoria do CRP com expressiva parcela da comunidade local, foi possível a compra de um terreno à aproximadamente 2,5 km do perímetro urbano de Rio Paranaíba no ano de 2008. Desta forma, nova estruturação arquitetônica foi projetada e deu-se início à construção de diversas edificações que conforme os entrevistados, contribuíram para maior visibilidade, fixação e consolidação do *campus*.

A terceira estratégia localizada faz alusão à estruturação burocrática do CRP. Em seus primeiros anos, a organização do *campus* operou com os cargos estratégicos de diretores e administrativos indicados por Viçosa, pelos Reitores de cada gestão. O objetivo consistia em assegurar o bom funcionamento e eficiência nos processos através de profissionais que possuíam livre trânsito na sede e também larga experiência com os trâmites da instituição. Entretanto, com o passar do tempo, surgiu no *campus* um sentimento de desprestígio em relação a não se ter uma representação nestes cargos com membros do próprio *campus*, além disso, era crescente a necessidade de formalização e regulamentação de cargos, funções e setores. Assim sendo, a partir do ano de 2010, iniciaram-se as movimentações no sentido de compor o organograma do *campus* e posteriormente regulamentar sua estrutura.

Os principais marcos do CRP estão relacionados à aprovação de seu organograma no ano de 2010, estabelecendo órgãos consultivos e deliberativos, a criação do Regimento do Conselho Acadêmico-Administrativo em 2012 e dos Institutos de Ciências em 2014 e a possibilidade de consultas eleitorais para seus representantes a partir de 2013. Segundo os depoentes, essa série de eventos, atrelada à busca por readequação do Regimento e Estatuto da UFV para atender a realidade multicampi, foram responsáveis por conferir maior legitimidade, *identidade* e autonomia ao *campus* Rio Paranaíba em suas deliberações, permitindo que avançasse em sua consolidação.

A quarta estratégia detectada relaciona-se às práticas administrativas do *campus*. Conforme apontado pelos discursos dos entrevistados, na medida em que o CRP adquiria maior *identidade* e autonomia, buscou-se estabelecer também novas práticas estratégicas atreladas à inovação e desenvolvimento. O principal setor mencionado foi o STI, vinculado à Tecnologia de Informação. Foram identificados vários sistemas desenvolvidos de forma independente no *campus* para os setores

do CRP, os quais imprimiram maior eficiência e agilidade nos processos e potencializaram as atividades desempenhadas por seus servidores.

O conceito de consolidação foi corroborado discursivamente pelos sujeitos da pesquisa em relação aos eixos mencionados pelo MEC: Estrutura de Recursos Humanos (Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos); Estrutura Curricular (Cursos, Vagas Ofertadas, Matrículas); Estrutura de Permanência para os estudantes (Programas de Assistência Estudantil); Estrutura Física (Prédios, Obras) e Estrutura Orçamentária (Recursos Financeiros). Além destes, foram apontados outros três, que segundo os entrevistados, são imprescindíveis ao processo: Estruturação Burocrática, Estruturação Tecnológica e Ensino, Pesquisa e Extensão.

Com relação ao *campus* Rio Paranaíba, inferiu-se que é possível considerá-lo consolidado com relação à proposta pactuada com o MEC para a Fase I da expansão: instalação de 10 cursos de graduação e contratação de 100 docentes e 65 técnicos- administrativos. De fato, avalia-se ter superado estas metas. Com relação à Estruturação Curricular, foi criada adicionalmente a pós-graduação em nível de mestrado em Agronomia, Administração Pública e Química. No que tange à Estruturação de Recursos Humanos, notou-se que a contratação de servidores aumentou de forma expressiva, atingindo o marco de 142 docentes e 91 técnicos- administrativos até o presente ano, além disso, sua qualificação e titulação também apresentaram notável evolução. Com relação à Estruturação Física, o avanço se deu com a construção de quatro grandes edificações, entretanto, salienta-se a necessidade de investimentos contínuos nesta área. No que tange à Estrutura Orçamentária observa-se ainda a dependência em relação aos recursos financeiros que são majoritariamente provenientes de Viçosa. Os principais aspectos relacionados à Estruturação Burocrática e Tecnológica foram mencionados nos parágrafos anteriores, sendo identificados como algumas das estratégias para consolidação do *campus* estudado. Com relação ao Ensino, Pesquisa e Extensão, considera-se que as duas primeiras atividades foram percebidas pelos entrevistados como sendo realizadas de forma mais eficiente (Formação de Pessoas e Geração de Conhecimento), contudo, em relação à extensão, foi mencionada a necessidade de uma interação dialógica com a comunidade local e o estabelecimento de atividades que causem maior impacto e transformação social.

Por fim, os principais inibidores identificados ao processo de consolidação do *campus* foram associados a impasses com planejamento, necessidade de maior alinhamento entre ensino, pesquisa e extensão e seus impactos na comunidade, fragilidade em relação à representatividade e legitimidade no *campus* sede, dificuldades com recursos humanos e limitação orçamentária. Os principais indutores apontados consistem no envolvimento com a comunidade local, na atuação de forma estratégica por meio de práticas administrativas e na ação dos sujeitos da instituição, enquanto recursos humanos e agentes com potencial construtivo, para o estabelecimento de negociações e alterações da realidade organizacional e social.

Isto posto, observa-se que dentro de todo o processo estudado, os entendimentos e premissas propostas pelas teorias utilizadas foram validados, além disso, considera-se que foi possível o alcance dos objetivos propostos. As principais práticas identificadas no caso foram expostas anteriormente. Notou-se ainda que a criação e consolidação do *campus* foi viabilizada por uma ação situada, cognoscente e reflexiva de diversos atores organizacionais ou até mesmo extraorganizacionais, mediante episódios de práxis autônomas e criativas. Além disso, sua capacidade de agência e transformação foi responsável por constranger aspectos estruturais e buscar estabelecer novas realidades de acordo com as motivações e propósitos dos sujeitos.

Ao mesmo tempo, percebeu-se também como a estrutura e seus princípios buscaram estabelecer coerção sobre os atores em diversos momentos decisórios, corroborando o fenômeno da dualidade como proposto por Giddens.

Ademais, observou-se que estrategicamente, várias práticas foram importadas ou adotadas via mecanismos isomórficos, sejam da própria instituição (UFV) ou mesmo de outras organizações dispostas no campo organizacional e extraorganizacional, com vistas à manutenção, sobrevivência e legitimidade no cenário em que estão inseridas. Salienta-se que essa conformidade não significa que os atores estão limitados ou subjugados, pelo contrário, essas ações só se tornam possíveis devido à racionalidade e interpretação subjetiva dos agentes organizacionais.

Outrossim, notou-se a influência recursiva estabelecida entre o ambiente micro e macro, de modo que ações e decisões consubstanciadas em contextos mais amplos, a exemplo da política pública de expansão, imprimiram a necessidade de

mudanças e adaptações em organizações, como as universidades, tanto em nível meso quanto micro. Por outro lado, observou-se que em diversos momentos, práticas estabelecidas em nível micro também influenciaram o curso de situações em nível meso e macro.

Desta forma, conclui-se que as aproximações tecidas entre os referenciais teóricos foram possíveis e oportunas e ampliaram a capacidade de explicação dos fenômenos no caso estudado.

Outro fator que se revelou de grande importância no caso estudado, foi o uso da linguagem e das articulações discursivas para a criação, alteração e manutenção de realidades organizacionais e sociais. Foi notório como os atores utilizaram-se dos recursos comunicacionais e de artifícios interdiscursivos, valorativos, metafóricos, identitários e representacionais para estabelecer seus propósitos ou dos grupos a que pertenciam, muitas vezes de forma ideológica e hegemônica.

Com relação aos processos apresentados como inibidores da consolidação, considera-se que em relação ao CRP faz-se necessária aprovação no MEC da readequação do Estatuto e Regimento da UFV para a realidade multicampi, uma vez que dentre os vários avanços proporcionados, irá viabilizar a participação de representantes do *campus* com direito de voz e voto nos Conselhos Superiores. Pontua-se também a necessidade de maior envolvimento e integração entre os membros dos *campi* e ampliação da participação em eventos de caráter relevante como reuniões de planejamento e pleito por recursos financeiros. Aspectos relacionados à necessidade de maior autonomia e legitimidade em diversos setores também foram mencionados, sobretudo no que diz respeito aos setores financeiro, de obras, licitações e gestão de pessoas. Por fim, a possibilidade de ampliação do quadro de recursos humanos poderá também proporcionar o avanço e estruturação destes setores apontados como deficitários e ainda favorecer e consolidar ainda mais o processo de ensino, pesquisa e extensão.

Acredita-se que esta pesquisa apresente importante potencial de contribuição ao campo da Administração Pública. Conforme discutiu-se, após aproximadamente quinze anos da criação da primeira política pública de expansão universitária, da centena de *campi* criados e da proposta do governo federal não somente de criar, expandir ou interiorizar, mas também de consolidar estes *campi*, não foram localizados trabalhos empíricos sob este enfoque, ou mesmo que concebessem

conceitualmente o fenômeno da consolidação. Neste sentido, os resultados aqui elencados configuram-se como um avanço.

Pelo fato da pesquisa ter-se restringido apenas às experiências do *campus* Rio Paranaíba, sugere-se que estudos posteriores possam contemplar e comparar o fenômeno da consolidação entre diversos *campi*, sob novas óticas e considerando novos elementos.

Pesquisas com diferentes estratégias de operacionalização, captação e análise de dados, utilizando-se por exemplo da etnografia, grupo focal, observação participante, etnometodologia, *ex-post-facto*, ou ainda com aportes teóricos distintos, podem também ser particularmente interessantes neste contexto.

A influência ou capacidade preditiva dos *campi* sede em relação ao futuro dos *campi* fora de sede, tendo em vista os mecanismos isomórficos identificados e outros aspectos que podem vir a ser elencados como cultura organizacional, poder, capacidade institucional, dentre outros, também podem configurar-se como oportunidades de análise para este tipo de fenômeno.

Ademais, a inclusão de outros grupos de atores sociais como discentes, membros do governo federal e uma parcela mais expressiva da comunidade local, podem trazer maior riqueza de detalhes e possibilitar que sejam elencados novos eixos ao processo de consolidação, contribuindo para que as experiências encontradas atuem como um diálogo oportuno e venham a servir de aporte para que cada vez mais essas instituições de ensino cresçam, desenvolvam e se consolidem no cenário em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, J. et al. Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p.2-14, 2010.

ALMEIDA, M. L.; SALES, R. S. F. A estratégia como prática e a teoria da estruturação: distâncias e aproximações. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, 3, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: 2011.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 8, n. 15, p.114-137, 2006.

ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método em Ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualificativa. 2ed. São Paulo: Thonsom, 1999.

ANDRADE, L. F. S. et al. Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 15, n. 1, p. 6-26, 2016.

ANDRADE, L. P. **Estratégia como prática discursiva**: uma análise em perspectiva sócio histórica. 2014. 292 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2014.

ANDRADE, L. P. et al. Estratégia como prática: uma análise das práticas ambientalistas da Universidade Federal de Lavras (Ufla). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n.2, p.02-18, 2016.

ANDRIOLA, W. B.; SULIANO, D. C. Avaliação dos impactos sociais oriundos da interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC). **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 96, n.243, p. 282-298, 2015.

BAÊTA, O. V. **Estratégias como práticas sócioidiscursivas em uma universidade pública**: uma abordagem crítica. 2016. 440 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016.

BAÊTA, O. V.; BRITO, M. J.; BARROS, S. M. **Estratégia como prática: uma abordagem sociodiscursiva**: 1 ed. Curitiba: Editora CRV, 2017.

BAÊTA, O. V.; BRITO, M. J.; SOUZA, R. B. Estratégia como prática sob o olhar do realismo crítico e da análise crítica do discurso: fundamentos filosóficos e reflexões metodológicas. **Polifonia**, v.23, n. 33, p. 70-88, 2016.

BALTAZAR, M.S. Anthony Giddens e a teoria da estruturação. **Desenvolvimento e Sociedade**, Évora, n.1, p.83-91, 2016.

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

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARROS, D. E. C. Análise do Discurso Crítica: pesquisa social e linguística. In: 1ª Jornada Internacional de Estudos do Discurso, 2008, Maringá. **Anais...** Maringá: 1ª JIED, 2008.

BATTI DIAS, A. T. B. B. **Estratégia como prática social**: um estudo de práticas discursivas e questões de gênero das (os) praticantes no processo estratégico de uma instituição de Ensino Superior Comunitária. 2015. 264 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2015.

BATTI DIAS, A. T. B. B.; GODOI, C. K. Integração entre as práticas discursivas da estratégia como prática social e do gênero: contribuições epistêmico-metodológicas. In: XXXVIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

BATTI DIAS, A. T. B. B.; ROSSETO, C. R.; MARINHO, S. V. Estratégia como Prática Social: um estudo de práticas discursivas no fazer estratégia. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v.21, n.3, p.393-412, 2017.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2003.

BENTO, C. S.; MONTENEGRO, L. M. Estratégia como prática e VBR: uma articulação teórica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 162-173, 2015.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: um livro sobre a sociologia do conhecimento. 2ed. Dinalivro: Lisboa, 2004.

BORGES, A. F. et al. Contribuições do diálogo entre o realismo crítico e o construcionismo social para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n.2, p. 391-405, 2016.

BRASIL. IBGE. **Panorama Rio Paranaíba**, 2018. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/rio-paranaiba/panorama>. Acesso em 08 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Diário Oficial da União. **Portaria Nº 853, de 6 de abril de 2006**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/acs_port853.pdf. Acesso em 08 nov. 2018.

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

BRASIL. Ministério da educação. **Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras**, Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br> Acesso em 29 ago. 2017.

BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; BORGES, A. F.; ANDRADE, L. P. Proposta teórico-metodológica para o estudo da Estratégia como Prática Social: uma abordagem construcionista. In: XXXVIII Encontro da Anpad - EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

BROMILEY, P.; RAU, D. Towards a practice-based view of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 8, 2014.

BRUNDANI, A. R.; SASSAKI, A. H. Formação de estratégia na visão da teoria institucional: críticas ao modelo. In: **ETIC_ Encontro de Iniciação Científica**, 2007, Presidente Prudente, v.3, n.3. 2007.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BRYANT, C. Sociology without philosophy? The case of Giddens's structuration theory. **Sociological Theory**, v. 10, n. 2, p. 137-149, 1992.

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. 6ed. Oxford: Oxford University Press, 2008.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. DE P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.45, n.2, p.23-33, 2005.

CANHADA, D. I. D. **Estratégia como prática social e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e UFRGS**. 2009. 135 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 2, n.3, p. 273–289, 2009.

CARPES, A. M. et al. O uso da teoria institucional nas pesquisas científicas e os tópicos relacionados: uma amostra do panorama mundial. **Diálogo**, Canoas, n. 30, p.125-143, 2015.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 10, n. 1, p.469-496, 2012.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra Ed., 2004.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Revista Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, 2014.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 21-28, 2004.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental, interpretação e estratégia em organizações: um estudo em pequenas empresas paranaenses. In: Encontro de estudos em Estratégia – 3Es, 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: 2003.

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: Anthony Giddens & Jonathan Turner (orgs.). **Teoria social hoje**. 1ª reimp. São Paulo: Editora UNESP, 1999.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, 1996.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M. D.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, p. 204-231, 2012.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M.; JACOMETTI, M. A Estruturação da Estratégia sob a Abordagem Institucional: Limitações e Possibilidades. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

CORAIOLA, D. M.; OLIVEIRA, S. A.; GONÇALVES, S. A. Se a estratégia é prática, quem são seus praticantes? **Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE**, v. 5, n. 3, p. 231-242, 2012.

COSTA, D. M.; COSTA, A. M.; BARBOSA, F. V. Financiamento público e expansão da educação superior federal no Brasil: O Reuni e as perspectivas para o Reuni 2. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 106-127, 2013.

CRUBELLATE, J. M. Three Neofunctionalist Conceptual Contributions to the Institutional Theory in Organizations. **BAR – Brazilian Administration Review**, v. 4, n. 4, p. 66-81, 2007.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 37-60, 2004.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S.; e Colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p.147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL e DIMAGGIO. **The new institutionalism in organizational analysis**. p. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

FAIRCLOUGH, N. **Analysing discourse: textual analysis for social research**. London; New York: Routledge, 2003. 230 p.

_____. Discourse, social theory and social research. The discourse of welfare reform. **Journal of Sociolinguistics**, v. 4, n.2, p.163-195, 2000.

_____. **Discurso e mudança social**. Trad. (Org.) Izabel Magalhães. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 258 p.

_____. **Language and power**. London: Longman, 1989. 245 p.

FERREIRA, D. V. S. **Práticas Estratégicas em Segurança Pública: a tensão relacional micro-macro no policiamento comunitário de uma Unidade da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2017. 327 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

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

GALINDO, F. Agência humana e estrutura a partir da Teoria da Estruturação. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 51, n.2, p. 123-132, 2015.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. Structuration theory: past, present and future. In: Bryant, C.; Jary, D. (orgs). **Gidden's theory of structuration**. Londres: Routledge, 1991.

_____. **Dualidade da estrutura: agência e estrutura**. Oeiras: Celta, 2000.

_____. **A constituição da sociedade**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2003.

GIDDENS, A., PIERSON, C. Teoria da estruturação. In: **Conversas com Anthony Giddens**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.

GRAÇA, C.I.; LAVARDA, R.A.B. Perspectivas epistemológicas nos estudos sobre Estratégia como Prática. In: VI Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2017.

GRANDE, S.; RUEGG-STURM, J.; ARX, W. V. Constructivist epistemologies in Strategy as Practice research. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: University Press, 2010.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). Introduction. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. Los Angeles: Sage, 2008. p.1-46.

GRIX, J. Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research. **Politics**, v. 22, n. 3, p. 175-186, 2002.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Institucionalização da teoria institucional nos contextos dos estudos organizacionais no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

HADDAD, F. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: Ministério da Educação; Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2008.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; COSTA, C. R. F. Contribuições da hermenêutica filosófica aos estudos da estratégia como prática. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, v. 14, n.1, 2016.

IASBECH, P. A. B.; LAVARDA, R. Using structuration theory to perform strategy as practice analysis: a case study of a public healthcare system. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 3, p. 347-371, 2018.

JACOMETTI, M.; SANCHES, M. A. B.; GONÇALVES, S. A. Análise da estratégia pela perspectiva das teorias institucional e da estruturação. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v.6, n.3, p. 125-155, 2013.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

_____. **Strategy as practice: an activity- based approach**. 2nd. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. **Journal of Management Studies**, v. 46, n.8, p.1255-1288, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, 2016.

JARZABKOWSKI, P.; MATTHIESEN, J.; VAN DE VEN, A. H. Doing Which Work? A Practice Approach to Institutional Pluralism. In: LAWRENCE T. B., LECA B.; SUDDABY R. (Eds) **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research, directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view? **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

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

LIMA, C. E.; ROMAGNOLO, D. F.; MARCHIORI, M. A estratégia como prática comunicacional: reflexões sobre as interações em um movimento social. In: IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2016.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. 1ª edição especial, v.9, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, p. 159-196, 2006 .

MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro anual da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.

MACIEL, D. A. S. **Políticas públicas e democratização educacional**: Acesso e Permanência no Ensino Superior através do programa Reuni. 2014. 119 p. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. **Zona Abierta**, Madrid, n. 63/64, p.1-43, 1993.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIETTO, M. L.; MACCARI, E. A. Estudos da estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: exemplo de contribuição metodológica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n.1, p. 90-107, 2015.

MELO, G. T.; HELAL, D. H. Estratégia e teoria institucional: convergências, divergências e perspectivas de pesquisa. **Gestão Contemporânea**, n.15, p.109-131, 2014.

MELLO, C. M.; GONÇALVES, S. A. Contribuições do institucionalismo sociológico em abordagens de estratégia. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v. 20, n.1, p.31-55, 2015.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

MICHELOTTO, R. M.; COELHO, R. H.; ZAINKO, M. A. S. A política de expansão da educação superior e a proposta de reforma universitária do governo Lula. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 179-198, 2006.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 107-114, Jan./Feb. 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. Free Press: Business & Economics, 1998.

_____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOZZATO, A. R. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. In: XXXIV Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2010.

NASCIMENTO, F. S. **Expansão e interiorização das universidades federais: uma análise do processo de implementação do Campus do litoral norte da Universidade Federal da Paraíba**. 2013. 148 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

O'DWYER, G.; MATTOS, R. A. Teoria da Estruturação de Giddens e os estudos de práticas avaliativas. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 20, n. 2, p.609-623, 2010.

OKAYAMA, E. Y.; GAGG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 7, n. 2, p. 191-204, 2014.

OLIVEIRA NETTO, A. A. **Metodologia da pesquisa científica**. 2ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

OLIVEIRA, A. J. et al. Programa Reuni nas instituições de ensino superior federal [Ifes] brasileiras: um estudo da eficiência operacional por meio da análise envoltória de dados [Dea] no período de 2006 a 2012. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, Unoesc, v. 13, n. 3, p.1179-1210, 2014.

OLIVEIRA, S. A.; BULGACOV, Y. L. M.; CANHADA, D. I. D. Contribuição das “Visões Baseadas Em Práticas Sociais” Para a Estratégia Na Administração. In: I Colóquio de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2011.

PAIVA, A. L. et al. Traços da virada linguística na estratégia como prática: uma revisão de escopo. In: XVIII SEMEAD – Seminários em Administração, 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2015.

PAIVA, A. R. **Democracia, deliberação e processo decisório no contexto democrático-colegiado em uma instituição pública de ensino superior**. 2016. 176 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP) – Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba, 2016.

PAULA, A. S. N.; NOVAES, M. A. B. Os mecanismos de acesso à educação superior no governo Lula da Silva. **Impulso**, Piracicaba, v. 25, n.64, p. 7-27, 2015.

PAULA, C. H.; FARONI, W.; BAÊTA, O. V. Indicadores de desempenho considerando o financiamento da expansão do ensino superior pelo Reuni. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 16, n. 2, p. 223-244, 2016.

PAULA, M. F. Reforma da Educação Superior do Governo Lula: as políticas de democratização do acesso em foco. **Revista Argentina de Educación Superior – RAES**, v. 1, n. 1, p. 152-172, 2009.

PEREIRA, F. A. M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 275-295, 2012.

PERES JUNIOR, M. R. **Gestão social sob a ótica da teoria da estruturação**. 2013. 374 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2013.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. *Campus*, 1980.

_____. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**, New York: The Free Press, 1985.

POWELL, W. W. Introducción. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p. 3-15, 1990.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B. e CUNHA, M. P. (org.). **Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21, Fall 1978.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. M. **Análise de discurso (para a) crítica**: o texto como material de pesquisa. Campinas – SP: Pontes Editores, 2011. 194 p.

RAMOS, M. G. G.; GARCIA, T. E. M.; NOGUEIRA, M. G. S. A gestão do Reuni na Ufpe: um olhar sobre a qualidade da expansão. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 1, n.2, p. 1-17, 2013.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESE, N.; CASALI, A. M.; CANHADA, D. I. D. Reflexões iniciais sobre comunicação organizacional na abordagem da estratégia como prática social. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n.10, p.42-56, 2011.

RESENDE, V. M.; ACOSTA, M. P. T. Apropriação da análise de discurso crítica em uma discussão sobre comunicação social. **Revista de Estudos da Linguagem**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p.421-454, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

RIO PARANAÍBA (MUNICÍPIO). In: **Wikipédia**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2018. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Rio_Parana%C3%ADba_\(munic%C3%ADpio\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rio_Parana%C3%ADba_(munic%C3%ADpio)). Acesso em 08 nov. 2018.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Revista Alea**, v.7, n.2, p. 305-322, 2005.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração Eletrônica - RAE**, v. 4, n. 1, 2005.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. Pressupostos Ontológicos e Epistemológicos da Perspectiva Multiparadigmática da Análise Institucional em Organizações: Implicações Metodológicas. In: XXXIII Encontro da Anpad- EnANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2013.

ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R.; CORAIOLA, D. M. Recomendações metodológicas para a adoção da perspectiva da estruturação nos estudos organizacionais. **O & S**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 523-542, 2013.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, vol. 40, n.1, p. 141-174, 2004.

SANTOS, M. A. et al. Estratégias de sobrevivência no cerrado brasileiro: efeitos de ciclo de vida domiciliar e mudança nas expectativas de retornos aos capitais entre a

primeira e segunda geração de agricultores. **Caderno eletrônico de Ciências Sociais**, Vitória, v. 2, n. 1, p. 62-87, 2014.

SANTOS, F. S.; NASCIMENTO, E. P.; BUARQUE, C. Mudanças necessárias na universidade brasileira: autonomia, forma de governo e internacionalização. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, p. 39-61, 2013.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n.1, p. 1-14, 2009.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. (Org.). **Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Org.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2007.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, 2014.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

_____. Institutionalism 'old' and 'new'. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 270-277, 1996.

_____. **The moral commonwealth: social theory and the promise of community**. Berkeley: University of California Press, 1992.

SILVA, A. L. Ensaios em saúde coletiva: entrevista em profundidade como técnica de pesquisa qualitativa em saúde coletiva. **Saúde Coletiva**, São Paulo, v.2, n.7, p. 71, 2005.

SILVA, G. M. M. **Universidade Federal de Viçosa em Rio Paranaíba-MG: a universidade, o campus e a cidade**. 2017. 208 p. Dissertação (Mestrado Interdisciplinar em Arquitetura) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

SILVA, L. L.; DEBOÇÃ, L. P. Avaliando as práticas extensionistas na Universidade Federal de Viçosa – *campus* Rio Paranaíba: das diretrizes do FORPROEX às percepções de atores envolvidos. **Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL)**, v. 11, n. 1, p. 116-137, 2018.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIQUEIRA, J. S.; CAVALCANTE, P. R. N.; FILHO, P. A. M. L. Eficiência das universidades públicas federais nordestinas: qual o impacto do Reuni? In: **IX Congresso Anpcont**. Curitiba, Junho, 2015.

SOARES, T. C. et al. **Reuni e as fontes de financiamento das universidades federais brasileiras**. In: IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2009.

SOUZA, M. C. S. C.; MARQUES, M. R. A. Programa Reuni: implantação, operacionalização e impactos na cultura institucional da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), no período de 2008 a 2012. **Revista Encontro de Pesquisa em Educação**, v.1, n.1, p.143-154, 2013.

SOUZA, R. B. **“Mais Brasil para mais brasileiros”**: campanha ou marketing político? Um estudo discursivo crítico. 2012. 107 p. Dissertação (Mestrado em Letras) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

SUDDABY, R.; SEIDL, D.; LÊ, J. K. Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. **Strategic Organization**, v. 11, n.3, p. 329-344, 2013.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 10. ed. São Paulo : Cortez, 2000.

TURATO, E. R. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 39, n.3, p. 507-514, 2005.

TURETA, C.; JÚLIO, A. C. Estratégia como prática social e trabalho institucional: uma proposta de articulação teórica. **Teoria e Prática em Administração**, v.6, n.2, p. 26-53, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2023**, Viçosa, 2018. Disponível em: <http://www.planejar.ufv.br/wp-content/uploads/PDI-2018-2023-UNIVERSIDADEFEDERALDEVICOSA.pdf>. Acesso em 24 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Síntese histórica da Universidade Federal de Viçosa: Ufv campus Rio Paranaíba**, Viçosa, 2017. Disponível em: http://www.portal.ufv.br/crp/?page_id=55. Acesso em 29 ago. 2017.

VAARA, E., WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n.1, p. 285-336, 2012.

VALADÃO, J. A. D.; SILVA, S. S. S. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia : antes da visão pós - processual da estratégia. **Revista De Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 171–195, 2012.

VASCONCELOS, F. Safári de Estratégia, Questões Bizantinas e a Síndrome do Ornitorrinco. In: Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 25º, Campinas. **Anais...**Campinas: ANPAD, 2001.

VEIGA, L.; GONDIM, S. M. G. A utilização de métodos qualitativos na ciência política e no marketing político. **Opinião Pública**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1-15, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLAR, E.G.; WALTER, S.A.; BRAUM, L.M.S. Da estratégia clássica à estratégia como prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 16, n. 1, p. 8 – 21, 2017.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n.4, p.392-406, 2011.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M.; FONSECA, V. S. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos Ebape. BR**, v.9, n.2, p.282-298, 2011.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1979.

WHITTINGTON, R. Giddens, structuration theory and strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. *et al.* (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge: Cambridge University Press, p. 109-126, 2015.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. Estratégia após o modernismo : **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 4, p. 44–53, 2004.

_____. **O que é estratégia?** São Paulo: Thomson Learning, 2006 a.

_____. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613- 634, 2006 b.

_____. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: Egos Colloquium, 20., 2004, Ljubljana. **Proceedings...**Ljubljana: Egos, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: Novos desafios para a análise estratégica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n.4, p. 11–20, 2004.

WODAK, R. De qué trata el análisis crítico del discurso (ACD). Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos. In: Wodak, M. Meyers (orgs.) **Métodos de Análisis Crítico del Discurso**. Trad. T. Fernández y B. Eguibar. Barcelona: Gedisa, 2003. 368 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed, Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANQUETTO FILHO, H. A estratégia como prática: o caso de uma empresa familiar do setor moveleiro. In: XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

ZAPPELLINI, M. B., FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n.2, p. 241–273, 2015.

ZWICK, E.; SILVA, I. C.; BRITO, M. J. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, Ed. Especial, v. 12, artigo 1, p. 384-400, 2014.

APÊNDICE I

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Tema 1- Buscar a formação do conceito de consolidação com base nas diretrizes apontadas pelo MEC.

- 1- No seu entendimento, o que vem a ser a consolidação de um *campus* fora de sede?
- 2- O MEC, em 2006, sugeriu algumas categorias para consolidação dos novos *campi* criados:
 - ✓ Estrutura de Recursos Humanos (Corpo Docente e Técnico Administrativo, Qualificação e Titulação dos mesmos);
 - ✓ Estrutura Curricular (Cursos, Vagas Ofertadas, Matrículas);
 - ✓ Estrutura de Permanência para os estudantes (Programas de Assistência Estudantil);
 - ✓ Infraestrutura (Prédios, Obras, Dotação Orçamentária).

Você concorda/ discorda ou acrescenta a esses elementos?

- 3- Quais elementos, ou recursos, devem estar presentes para que a consolidação de um *campus* aconteça?
- 4- Na sua avaliação, quais as principais forças ou processos, impulsionam a consolidação de um *campus*?
- 5- Você considera que este *campus* está consolidado? Por quê?

Tema 2- Caracterizar as principais práticas, práxis e praticantes envolvidos no processo.

- 1- Você poderia me contar o que sabe sobre a história da criação e implantação do *campus* Rio Paranaíba?
- 2- Quais as principais pessoas você se recorda de estarem envolvidas no processo de criação do *campus*? E no processo de estruturação? Quem foram? O que fizeram?
- 3- O que precisou ser feito para que a implantação ocorresse? Quais foram os recursos, atitudes, motivações e decisões empreendidos? Como isso foi feito?

- 4- Em sua opinião, o que motivou a busca de um *campus* da UFV para Rio Paranaíba? Houve algum indicativo governamental e político? Por que em Rio Paranaíba? Por que em 2007?
- 5- Em termos locais, houve algum apoio ou subsídio?

Tema 3- Analisar as estratégias e aspectos formativos que concorreram até o presente momento para o fenômeno da consolidação.

- 1- A partir do momento em que foi confirmada a vinda do *campus* quais foram as principais decisões?
- 2- Em termos de estruturação, o que precisou ser organizado a princípio?
- 3- No decorrer da formação deste *campus*, quais eventos você considera muito importantes para que ele chegasse à sua forma atual?

Tema 4- Descrever o fenômeno da estruturação e a influência dos atores sociais, suas interpretações e ações sobre a estrutura, e, desta sobre aqueles.

- 1- O que você pode relatar sobre o processo de estruturação burocrática do *campus* (normas, regras, recursos, Departamentos, Institutos)?
- 2- O que você pode relatar sobre o processo de estruturação dos recursos humanos (quadro docente, quadro de servidores técnico-administrativos, quadro de terceirizados) do *campus*?
- 3- O que você pode relatar sobre o processo de estruturação física e tecnológica do *campus*?
- 4- Em sua opinião, há ainda algum outro aspecto de estruturação, não comentado anteriormente pelo qual este *campus* passou ou deverá passar?
- 5- Como você avalia o equilíbrio entre estrutura e pessoal no *campus*? Como tem sido isso ao longo do tempo? Existem áreas com maior escassez ou disponibilidade de pessoal?
- 6- A universidade é uma organização pública, sujeita à leis específicas e é parte de um sistema complexo. Na sua visão isso limita ou influencia a ação das pessoas em suas atividades?
- 7- Você considera que este *campus* apresenta práticas (decisões, processos, normas, regras, recursos) semelhantes ou iguais ao *campus* sede ou a outras universidades que conhece? Se sim, quais são elas? Por que você acredita que isso acontece?

- 8- Você recorda de algum processo do *campus* Rio Paranaíba que foi alterado ou é diferente em algum aspecto em relação ao *campus* sede ou que inovou em relação a outras universidades?
- 9- Poderia me indicar outras pessoas que você lembra que estiveram diretamente ligadas com este processo de criação e implantação do *campus*?

APÊNDICE II

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr.(a) está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **“Aspectos formativos e processuais da consolidação de um *campus* fora de sede no contexto da expansão das universidades federais brasileiras”**. Nesta pesquisa pretendemos verificar “como tem ocorrido o processo de consolidação do *campus* UFV Rio Paranaíba desde sua implantação; caracterizar as principais práticas, práxis, praticantes e estratégias envolvidas neste processo; descrever o fenômeno da estruturação e a influência dos atores sociais, suas interpretações e ações sobre a estrutura, e, desta sobre aqueles e ainda relacionar os episódios encontrados aos contextos micro e macro”. O motivo da pesquisa é que, no contexto do REUNI, o fenômeno da consolidação dos *campi* universitário é contemporâneo, ainda não explorado pela academia e de alto impacto na sociedade brasileira, no âmbito do ensino superior.

Essa pesquisa será realizada pela pesquisadora Lara Luíza Silva, aluna do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP, oferecido pela Universidade Federal de Viçosa *campus* Rio Paranaíba – UFV- CRP e terá a orientação do Prof. Dr. Leonardo Pinheiro Deboça, vinculado a esta mesma universidade. Para essa pesquisa, adotaremos o seguinte procedimento: entrevista semi-estruturada em profundidade (com roteiro previamente definido), a qual será gravada por gravador de áudio e pesquisa documental.

Os riscos envolvidos na pesquisa serão mínimos, ainda assim, para minimizá-los a entrevista será realizada em local reservado; o Sr.(a) poderá não responder às perguntas que não se sentir a vontade e as entrevistas serão codificadas com o intuito de garantir o anonimato dos entrevistados. Essa pesquisa contribuirá para a descrição e compreensão do fenômeno da consolidação em um *campus* fora de sede, criado no período do Reuni.

Para participar deste estudo, o Sr.(a) não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pela pesquisadora. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O (A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Esse termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pela pesquisadora responsável e a outra será fornecida ao Sr.(a). Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 3 (três) anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos ou científicos.

Eu, _____, RG _____, CPF: _____, telefone _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Aspectos formativos e processuais da consolidação de um *campus* fora de sede no contexto da expansão das universidades federais brasileiras”, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Pesquisador Responsável: Leonardo Pinheiro Deboça

Endereço: Rodovia MG 230, Km 7 – Zona Rural, Caixa Postal 22, Rio Paranaíba – MG, CEP: 38810-000

Telefone: (34)3855-9300

E-mail: leonardopd@gmail.com

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – *Campus* Universitário

CEP: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31) 3899-2492

E-mail: cep@ufv.br

Site: www.cep.ufv.br

Rio Paranaíba, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE III

Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) - UFV

 Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos Universidade Federal de Viçosa	UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV																																									
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP																																										
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA Título da Pesquisa: ASPECTOS FORMATIVOS E PROCESSUAIS DA CONSOLIDAÇÃO DE UM CAMPUS FORA DE SEDE NO CONTEXTO DA EXPANSÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS Pesquisador: LEONARDO PINHEIRO DEBOÇA Área Temática: Versão: 1 CAAE: 83368518.8.0000.5153 Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas e Sociais Rio Paranaíba Patrocinador Principal: Financiamento Próprio																																										
DADOS DO PARECER Número do Parecer: 2.538.311 Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Tipo Documento</th> <th>Arquivo</th> <th>Postagem</th> <th>Autor</th> <th>Situação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Informações Básicas do Projeto</td> <td>PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1078264.pdf</td> <td>19/02/2018 15:31:58</td> <td></td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência</td> <td>TCLE.pdf</td> <td>19/02/2018 15:31:23</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>Declaração de Instituição e Infraestrutura</td> <td>DECLARACAO_DE_INSTITUICAO.pdf</td> <td>19/02/2018 15:22:48</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>Folha de Rosto</td> <td>FOLHA_DE_ROSTO_ASSINADA.pdf</td> <td>19/02/2018 15:20:35</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>Projeto Detalhado / Brochura Investigador</td> <td>PROJETO.pdf</td> <td>17/02/2018 15:34:15</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>Outros</td> <td>ROTEIRO_ENTREVISTA.pdf</td> <td>17/02/2018 15:33:45</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> <tr> <td>Cronograma</td> <td>CRONOGRAMA.pdf</td> <td>17/02/2018 15:33:10</td> <td>LARA LUIZA SILVA</td> <td>Aceito</td> </tr> </tbody> </table>			Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação	Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1078264.pdf	19/02/2018 15:31:58		Aceito	TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	19/02/2018 15:31:23	LARA LUIZA SILVA	Aceito	Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAO_DE_INSTITUICAO.pdf	19/02/2018 15:22:48	LARA LUIZA SILVA	Aceito	Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_ASSINADA.pdf	19/02/2018 15:20:35	LARA LUIZA SILVA	Aceito	Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	17/02/2018 15:34:15	LARA LUIZA SILVA	Aceito	Outros	ROTEIRO_ENTREVISTA.pdf	17/02/2018 15:33:45	LARA LUIZA SILVA	Aceito	Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	17/02/2018 15:33:10	LARA LUIZA SILVA	Aceito
Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação																																						
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1078264.pdf	19/02/2018 15:31:58		Aceito																																						
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	19/02/2018 15:31:23	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DECLARACAO_DE_INSTITUICAO.pdf	19/02/2018 15:22:48	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_ASSINADA.pdf	19/02/2018 15:20:35	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	17/02/2018 15:34:15	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Outros	ROTEIRO_ENTREVISTA.pdf	17/02/2018 15:33:45	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	17/02/2018 15:33:10	LARA LUIZA SILVA	Aceito																																						
Situação do Parecer: Aprovado Necessita Apreciação da CONEP: Não VICOSA, 12 de Março de 2018 _____ Assinado por: Maria da Conceição Aparecida Pereira Zolnier (Coordenador)																																										