

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e93398>

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM PRÁTICAS DOCUMENTADAS NA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL E DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO – INSIGHTS A PARTIR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ

**UNIVERSITY MANAGEMENT IN DOCUMENTED PRACTICES IN THE
PERSPECTIVE OF SOCIAL MANAGEMENT AND THE NEW PUBLIC SERVICE -
INSIGHTS FROM THE FEDERAL UNIVERSITY OF PIAUÍ**

Flávia Lorenne Sampaio Barbosa, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-4804-9538>

flsbarbosa@ufpi.edu.br

Universidade Federal do Piauí | Programa de Pós-graduação em Administração Pública
Teresina | Piauí | Brasil

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-8365-8593>

fabiana.almeida.flf@gmail.com

Universidade Federal do Piauí | Programa de Pós-graduação em Administração Pública
Teresina | Piauí | Brasil

Maria Emanelly Pinheiro do Nascimento, Graduada

<https://orcid.org/0000-0002-6564-8006>

manuelleyp81@gmail.com

Universidade Federal do Piauí | Programa de Pós-graduação em Administração Pública
Teresina | Piauí | Brasil

Ana Cristina da Costa Lima, Graduada

<https://orcid.org/0000-0001-9402-4588>

anacristina.al71@gmail.com

Universidade Federal do Piauí | Programa de Pós-graduação em Administração Pública
Teresina | Piauí | Brasil

Sayara de Sousa Brito, Especialista

<https://orcid.org/0000-0003-1553-6513>

sayarasousa@hotmail.com

Universidade Federal do Piauí | Programa de Pós-graduação em Administração Pública
Teresina | Piauí | Brasil

Edileusa Maria Lobato Pereira, Especialista

<https://orcid.org/0000-0002-1839-0399>

edileusa.lobato@ifpa.edu.br

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará | Campus Santarém
Santarém | Pará | Brasil



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

O artigo tem o objetivo de descrever as práticas em gestão social e aplicabilidade dos princípios do Novo Serviço Público dispostos nos Relatórios de Gestão da Universidade Federal do Piauí (UFPI), dos anos de 2017 a 2020. Trata-se de estudo descritivo, realizado por meio de pesquisa documental. A coleta de dados foi realizada com base no dicionário em gestão social, conforme concepções correlatas à área. Inicialmente, os dados foram organizados empregando-se os métodos de check list, análise textual e investigação interpretativa, para serem posteriormente submetidos à análise temática. Considerando as perspectivas teóricas da gestão social e do novo serviço público, os resultados indicam certo grau de institucionalização destes pressupostos no âmbito da UFPI, uma vez que registros sobre interface com a sociedade e deliberação por meio de instâncias colegiadas mostraram-se recorrentes. Sugere-se que pesquisas futuras ampliem o campo de interpretação, podendo abranger história e memória organizacional e outros métodos de interpretação dos documentos.

Palavras-chave: Gestão universitária. Gestão social. Novo Serviço Público.

ABSTRACT

The article aims to describe the practices in social management and the applicability of the principles of the New Public Service arranged in the Management Reports of the Federal University of Piauí (UFPI), from the years 2017 to 2020. This is a descriptive study, conducted through documentary research. Data collection was carried out based on the dictionary in social management, according to conceptions correlated to the area. Initially, the data were organized using the checklist, textual analysis, and interpretative research methods, to be later submitted to thematic analysis. Considering the theoretical perspectives of social management and of the new public service, the results indicate a certain degree of institutionalization of these assumptions at UFPI, once records on the interface with society and deliberation by collegiate instances were recurrent. It is suggested that future research should broaden the field of interpretation, and may encompass history and organizational memory and other methods of document interpretation.

Keywords: University Management. Social Management. New Public Service.

1 INTRODUÇÃO

A atual Constituição Federal Brasileira de 1988 conferiu autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial às Universidades e Institutos Federais de Educação Superior, que deverão obedecer ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, geridas por conselhos deliberativos colegiados com participação interna e externa à instituição mediante representação da sociedade, respeitando a democratização do ensino e a demanda social.

Nesse cenário, a concepção “participação” nos processos gerenciais e políticos ganha maior relevo, inclusive como demanda do movimento operário e sindical na década de 1980, com debate sobre as relações entre setores da sociedade (empresarial, sindical e gerencial) sobre as estruturas e hierarquias organizacionais, com ênfase no envolvimento e na integração dos empregados com a empresa (DONADONE; GRUN, 2001).

O contexto social, econômico e político da década de 1990, porém, desafia atenção aos princípios da CF/1988, face à demanda por competitividade e capacidade de inovação com influência das políticas neoliberais na redução da participação do Estado em setores tradicionalmente públicos, como a educação. Turíbio e Santos (2017), assim, chamam atenção para a transformação da ideia de “serviços públicos” e a substituição de “bem comum educativo” por “bens” diversos e desigualmente acessíveis, com espaço para a gestão empresarial na educação, quando, simultaneamente, determina a democratização de sua gestão. Porém, mesmo nas instituições, é possível perceber uma reforma criativa da universidade pública como enfrentamento das políticas neoliberais (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

O enfrentamento às políticas neoliberais voltadas à educação (TURÍBIO; SANTOS, 2017), mobilizam reflexões sobre teorias, modelos e concepções sobre gestão na educação, especificamente no que tange à participação no processo gerencial das Universidades. Para tanto, reflete-se sobre as contribuições à gestão pública, como definido por Paula (2005), considerando um novo modelo de desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia, a reinvenção político-institucional e a renovação do perfil dos administradores públicos e, ainda, a promoção da dignidade e do valor do serviço público e reafirmação da democracia, da cidadania e do interesse público como pontos fundamentais da gestão pública, como defendem Denhardt e Denhardt (2003) e Denhardt e Clatlaw (2017) ao teorizarem sobre

Novo Serviço Público, no que tange à reafirmação da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública.

Em caminho convergente, a gestão social, em contraposição à gestão tradicional (ou estratégica) e à ação social racionalista, prescritiva, utilitarista, que atende aos interesses do mercado, focado em uma ação gerencial hierárquica, coercitiva e tecnoburocrática (TENÓRIO, 1998), confere sentido à gestão universitária derivada na CF/1988, ao reconhecer as necessidades da sociedade (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020). Nesse sentido, o diálogo e a participação, em prol da mudança e inovação dos padrões existentes, ampliam possibilidades de desenvolvimento socioterritorial, da democracia, da consolidação da cidadania deliberativa e da emancipação do indivíduo (ARAÚJO, 2012).

Para Neto et al. (2011) a gestão social vem se destacando no contexto administrativo. No contexto universitário, a gestão social representa tema fundamental, quando associado ao processo de democratização da gestão pública. Moreira, Rodrigues e Dias (2017) partiram do pressuposto que a gestão social representa a tomada de decisão coletiva pautada na transparência. Nesse caminho, os autores situam a prática da participação social no âmbito da cidadania, assumindo o conceito de Cidadania Deliberativa, que considera o cidadão como um indivíduo democraticamente ativo, capaz de transformar sua própria situação social. Mesmo que a participação represente importante ferramenta para os cidadãos em sociedade democrática, no âmbito das Universidades, além de normativamente definida, se apresenta essencial à gestão democrática da educação (TURÍBIO; SANTOS, 2017).

Segundo Arnstein (2002) a participação social, ainda, pode ser tipificada como (i) “não participação” - degraus de manipulação e terapia; (ii) “nível de concessão mínima de poder” - degraus de informação, consulta e pacificação; e (iii) “poder cidadão” - degraus de parceria, delegação de poder e controle cidadão. Com isso, desafios relação à garantia e a institucionalização da gestão social, com ênfase na participação, precisa considerar haver diferentes possibilidades participativas, ao passo a efetividade do processo gerencial de natureza deliberativa confere poder ao cidadão, com reconhecimento de sua capacidade e competências para ser protagonista dos processos sociais implicados.

Ante esse contexto, a pesquisa tem como lócus de pesquisa a Universidade Pública Federal do Piauí, instituição de ensino superior de natureza federal, mantida pelo Ministério da Educação, por meio da Fundação Universidade Federal do Piauí (UFPI), com sede e foro

na cidade de Teresina, possuindo três outros campi sediados nas cidades de Picos, Bom Jesus e Floriano, ambos no Estado do Piauí (PDI 2020-2024 / UFPI).

Mesmo que o exercício dialógico seja desafiador (PINHO, 2010), pensar em gestão social, neste espaço, em especial, permitirá estabelecer as articulações entre ações de intervenção e de transformação social, pois se afigura com características típicas que a diferenciam de outras organizações sociais (SOLINO, 1996), com implicação direta na sociedade, por meio da pertinência social voltada à lógica solidária (SPATTI; SERAFIM; DIAS, 2016).

Acredita-se, portanto, que no âmbito universitário as tomadas de decisão sejam coletivas, base da gestão social (TENÓRIO, 2008), haja vista que os princípios que balizam a UFPI são: autonomia universitária; indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; pluralidade e democracia; respeito à dignidade da pessoa humana e seus direitos fundamentais; excelência; compromisso social; e valorização dos seus docentes, técnicos-administrativos e discentes.

Face o exposto, indaga-se: quais práticas de gestão social da Universidade Federal do Piauí são documentadas em Relatórios de Gestão da Universidade Federal do Piauí (UFPI)? Estima-se que, por meio de uma pesquisa oriunda de dados secundários, será possível mapear possíveis práticas desenvolvidas que corroboram com a lógica da gestão social defendida neste projeto.

Por certo, o argumento tem o intuito de promover o conhecimento para a comunidade Ufpiana no sentido do pertencimento, na legitimidade das decisões, pelo dever de participar, nos múltiplos espaços de representações, na qual se devem permear princípios de inclusão, pluralismo, igualdade participativa, autonomia e do bem comum tão defendidos, intrinsecamente, pelas universidades, como avigorados pela gestão social.

2 DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA E GERENCIAL AO NOVO SERVIÇO PÚBLICO

O estudo da administração pública caminha tradicionalmente por duas abordagens: o modelo burocrático, teorizado por Weber, na perspectiva da racionalidade formal ou instrumental, da impessoalmente e da objetividade; e, o gerencialismo, visando aproximar as práticas mercadológicas da administração pública, para torná-la mais eficiente e produtiva (SANTOS; SERVA, 2013; DENHARDT; CATLAW, 2017).

A abordagem burocrática se encaixa na classificação de corrente estadocêntrica proposta por Andion (2012), que reflete o estudo da administração mais próximo das ciências jurídicas, reafirmando que o foco principal é a ampliação da competência e da racionalidade formal. Para tanto, a burocracia como um “tipo ideal” sustenta a necessidade da separação entre política e administração e a preocupação com as estruturas formais e estratégicas de gestão administrativa, de onde emana a autoridade legítima (DENHARDT; CATLAW, 2017), baseada na competência de maximização dos interesses organizacionais que se sobrepõem aos propósitos e julgamentos pessoais (ANDION, 2012).

A administração pública gerencial tem origem nos governos do Reino Unido e dos Estados Unidos nas décadas de 1970 e 1980, cujo norte foi a transição de um estado intervencionista e estagnado para um promotor da regulação (BRESSER-PEREIRA, 2001), visando a austeridade fiscal e a melhoria da produtividade pública (DENHARDT; CATLAW, 2017). Esse modelo irradiou pela Europa e América Latina, e, no cenário brasileiro, é sustentado como necessário ante à crise de governabilidade e de credibilidade dos anos 1980 e 1990 (PAULA, 2005).

O contexto social, político e econômico mundial que amplia a adesão à administração pública gerencial, situa-se no esgotamento do modelo do estado de bem-estar social com ênfase na proteção dos direitos básicos; regulação e promoção da competitividade de mercado; ajustes fiscais para enfrentar a crise econômica na década de 1970; críticas ao paradigma da administração burocrática; e a crescente diversidade e complexidade da sociedade pela globalização dos mercados (CAVALCANTE, 2017; SECCHI, 2009; BRESSER-PEREIRA, 2015).

Definida como reforma gerencial, o modelo é representado como “prescritivo pós-burocrático para a estruturação e o gerenciamento da máquina pública baseado nos princípios e nas diretrizes de eficiência, eficácia e competitividade e em instrumentos de gestão oriundos de organizações privadas” (CAVALCANTE, 2017, p. 14). Bresser-Pereira (2015) advoga que a reforma é direcionada para atender as demandas cada vez mais complexas dos cidadãos, no sentido de configurar o serviço público na perspectiva do capitalismo contemporâneo. No Brasil, por exemplo, essa definição modela a atuação estatal para que for mais estratégico no contexto do capital (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Para Denhardt e Denhardt (2003), as duas abordagens, burocrática e gerencial, se aproximam no que tange à escolha racional, bem como aplicação de modelos econômicos e

utilitaristas para estruturar e guiar o comportamento humano. Com isso, os modelos instituídos se apresentam funcionais (paradigma funcional), ou seja, assumem visão objetivista e nas leis universais para os processos gerenciais (ANDION, 2012).

Problemas relacionados a escolha racional no âmbito da administração pública são elencados por Denhardt e Catlaw (2017): (i) visão restrita da ação humana quanto à desconsideração de aspectos da vida humana, resultando na despersonalização e manipulação do indivíduo como instrumento; (ii) entendimento incompleto da aquisição de conhecimento, concepção relacionada à ciência positiva, que, por um lado, falha em tentar criar categorias definidas aplicáveis ao comportamento humano de forma genérica, e, de outro, exclui elementos subjetivos das observações da ação humana; (iii) conexão inadequada entre teoria e prática, também decorrente da abordagem positivista para aquisição de conhecimento, a qual se revela adequada para explicações instrumentais como orçamento e controle, mas limitada na compreensão do significado das experiências individuais dentro da organização.

Diante dos embates, emergem concepções em contraponto ao modelo racional, na perspectiva da teoria política democrática e em abordagens alternativas de gestão, originadas em uma vertente mais humanística da teoria da administração pública, como o Novo Serviço Público (NSP), que possui sete princípios-chave (DENHARDT; CATLAW, 2017) dispostos no quadro 1.

Quadro 1 Síntese das concepções do NSP

Concepções	Definição
Servir cidadãos, não consumidores	O serviço público é visto como extensão da cidadania, onde é construída uma relação de confiança e colaboração entre servidores e cidadãos. Os governos devem corresponder às necessidades e interesses dos cidadãos e trabalhar com eles para construir uma sociedade civil.
Perseguir o interesse público	O governo é considerado um meio para a construção de uma noção coletiva e compartilhada do interesse público. A prioridade não é encontrar soluções rápidas movidas por decisões individuais, mas sim criar interesses e responsabilidade compartilhados.
Pensar estrategicamente, agir democraticamente	As organizações públicas devem ser administradas de modo a estimular o engajamento dos cidadãos em todos os aspectos e fases da formulação e implementação de políticas, para fortalecer o processo de governança.
Reconhecer que o <i>accountability</i> não é simples	Envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades concorrentes numa teia complicada de controles externos, padrões profissionais, preferências dos cidadãos, questões morais, direito público e interesse público. Os gestores devem corresponder a todas as normas, valores e preferências em um complexo sistema de governança.

Concepções	Definição
Servir em vez de dirigir	Refere-se aos ideais de liderança, que se baseiam em valores, sendo compartilhada com toda a organização e com a comunidade. Essa concepção vai além da gestão dos recursos, inclui também a busca por fontes de apoio e assistência, de modo a engajar a sociedade civil no processo.
Dar valor às pessoas e não apenas à produtividade	As organizações públicas têm mais chances de serem bem-sucedidas no longo prazo se operarem por meio de processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham por base o respeito a todas as pessoas.

Fonte: adaptado por Denhardt e Catlaw (2017).

Observa-se que o NSP procura alinhar questões políticas e sociais na perspectiva da gestão pública, considerando a dinâmica da sociedade contemporânea. Nessa narrativa, Paula (2005) destaca a dificuldade da inserção da dimensão sociopolítica na organização do aparelho estatal na reforma da administração gerencial, ao passo que priorizou as dimensões instrumentais-legais, sem avanços na compreensão de problemas sociais complexos e participação social efetiva. Assim, a gestão democrática e orientada para o interesse público deve articular as competências técnicas, legais e sociais, não sendo mais suficiente a formulação de sofisticados programas administrativos.

3 DO NOVO SERVIÇO PÚBLICO À GESTÃO SOCIAL

A gestão social emerge nos anos de 1990 a partir de teorizações realizadas por Fernando Tenório, com importante referência à teoria crítica a partir de Habermas e o conceito da racionalidade comunicativa. Na sequência, percebe-se crescimento da temática, principalmente, pelos trabalhos desenvolvidos por autores nacionais, como Tenório (1998,), Cançado, Tenório e Pereira (2011), França Filho (2003).

O conceito de gestão social preconiza um processo coletivo de tomada de decisão, livre de coerção, pautado na dialogicidade, na clareza da linguagem, na transparência e entendimento esclarecido, bem como na emancipação humana como fim imanente (CANÇADO; TENÓRIO; PEREIRA, 2011). Como ação dialógica, busca-se o consenso intersubjetivo por meio da participação dos atores envolvidos, em que eles compartilham da decisão é coletiva (Tenório, 1999b), sendo, portanto, a participação dos atores sociais na formulação, implementação e avaliação das políticas públicas é característica central da gestão social.

Pimentel e Pimentel (2010) atribuem a Gestão Social sete princípios gerais que norteiam seu foco de atuação: (i) Objetivo principal da gestão social é o interesse coletivo de

caráter público; (ii) o interesse público, como fonte de valor da gestão social; (iii) a gestão social pressupõe a subordinação da lógica instrumental a um processo de decisão deliberativa, com o fim de atender às necessidades de um sistema social; (iv) a gestão social reúne e abraça todos os atores sociais, institucionais e organizacionais de espaço determinado; (v) a gestão social é um processo dialógico, participativo e consensual; (vi) a gestão social se concretiza na deliberação coletiva por meio do consenso gerado pelo diálogo livre de coerções; (vii) a gestão social é operacionalizada por meio das parcerias e redes intersetoriais, tanto em termos de práticas como de conhecimentos.

Cançado, Pereira, Tenório (2015) apresentam um tripé de categorias teóricas que se articulam com a finalidade de construção conceitual da gestão social. Desse modo as categorias são compostas pelo: Interesse Bem Compreendido – IBC, Esfera Pública e Emancipação. Dessa forma, comprehende a gestão Social como um processo dialógico que deve ocorrer na esfera pública democrática, intersubjetiva a partir do elo entre interesse bem compreendido e emancipação.

No contexto da gestão social, a democracia deliberativa é composta pela Racionalidade Substantiva, teorizada por Alberto Guerreiro Ramos, e o Agir Comunicativo, concebido por Jürgen Habermas. Para Serva (1997) a Teoria do Agir comunicativo de Habermas comprehende que as sociedades se sustentam por meio da comunicação, recorrendo à linguagem, que seria o instrumento de interação usado pelos seres humanos.

Aproximando a gestão social dos princípios do Novo Serviço Público, identifica-se alinhamento das bases conceituais do NSP com o tripé categórico da Gestão Social desenvolvido por Cançado, Pereira, Tenório (2015). O NSP se fundamenta em três teorias epistemológicas, a saber: A Teoria Social Interpretativa ou Teoria da Ação, a Teoria Social Crítica e a Teoria Pós-Moderna (DENHARDT; CATLAW, 2017). As duas abordagens reforçam ser os indivíduos agentes ativos no mundo social, incluindo o potencial da consciência humana para assim emitir uma reflexão crítica em posições de liberdade e igualdade e emancipação.

A Teoria Social Interpretativa, com raízes na fenomenologia, se relaciona com o conceito de esfera pública da Gestão Social, mais precisamente com a categoria da intersubjetividade, que, no que lhe concerne, é pré-condição para a dialogicidade (DENHARDT; CATLAW, 2017). Em relação à Teoria Social Crítica, a qual o NSP se sustenta, tem-se a categoria da emancipação com análises sobre a realidade sócio-histórica de

dominação e exploração (VIEIRA; CALDAS, 2006). As concepções do pós-modernismo em resistência à modernidade (VIEIRA; CALDAS, 2006), por fim, contribuem com a cidadania deliberativa a partir do debate por grupos, em que a sociedade civil se reúne e discute as ações e políticas públicas de interesse coletivo. Assim, atribui-se ao Estado o papel de agregar os interesses diversos em prol do diálogo e dos valores políticos.

A gestão social, nesse contexto, com mais de 20 anos de contribuições no cenário nacional, ainda se apresenta como campo teórico fértil para debates e relações teóricas (TENÓRIO; ARAÚJO, 2020), a exemplo do diálogo como a NSP. Na leitura de Tenório (2005, p. 152), a Gestão Social representa um “[...] processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação [...] onde todos têm direito à fala, sem nenhum tipo de coação”. O autor retoma a discussão habermarsiana de esfera pública, como “[...] espaço intersubjetivo, comunicativo, no qual as pessoas tematizam as suas inquietações por meio do entendimento mútuo” (TENÓRIO, 2005, p. 155).

Em alinhamento com perspectivas teóricas de Tenório (1998), desenvolvida em Cançado, Tenório e Pereira (2011) e Cançado, Pereira e Tenório (2015), a lógica da gestão social afigura-se no respeito e na interação aos diferentes saberes (SCHOMMER; FRANÇA FILHO, 2006) alinhada, ainda, à educação dialógica proposta por Freire (1987; 1996; 2001). Com inspiração em Pinho (2010), entende-se necessário compreender práticas sociais emergentes em que se busca o exercício da participação efetiva dos atores no processo de tomada de decisão, no âmbito de uma cidadania deliberativa.

4 METODOLOGIA

Para responder ao objetivo da pesquisa, destaca-se como um estudo descritivo, que, segundo a classificação proposta por Collis e Hussey (2005), se propõe a caracterizar determinada população ou fenômeno – neste caso, reconhecer e descrever práticas de gestão social documentadas em relatórios de gestão pela Universidade Federal do Piauí, considerando a apresentação dos documentos junto ao Tribunal de Contas da União nos anos de 2017 a 2020. Tal período foi definido com base no modelo da gestão universitária pública federal com definição de mandatos de 4 anos para o Reitor, dirigente máximo dessa instituição, podendo haver reeleição para igual período.

Para empreender análise dos relatórios, recorre-se à pesquisa documental, entendida como um processo que recorre a métodos e técnicas para análise e compreensão de documentos variados. Nesse caso, documento assume duas representações: (i) uma objetiva e (ii) outra globalizante (FÁVERO; CENTENARO, 2019). A abordagem objetiva considera que os documentos são fundamentais para a memória histórica dos processos sociais, por possibilitar realizar reconstruções, o documento escrito constitui, portanto, uma fonte valiosa para todo pesquisador nas ciências sociais. Em relação à perspectiva globalizante, os autores ampliam compreensão do que seja documento, fontes ou dados, considerando tudo o que é vestígio do passado e que serve de testemunho.

Os métodos utilizados foram um *checklist*, análise textual e investigação interpretativa, a exemplo do que foi realizado por Roberto Júnior, & Ferreira (2021). O *checklist* foi utilizado para a coleta e sistematização dos dados. Para tanto, foram consideradas algumas concepções presentes no Dicionário de Gestão Social: Dicionário de Gestão Social – Social, Comunidade, Gestão Social, Coletivo, Coletividade, Grupo, Solidariedade, Solidário/a, Participação, Diálogo, Dialógico, Dialogicidade, Cidadania Deliberativa, Deliberação, Deliberar, Emancipação, Emancipado, Emancipar, Liberdade, Autonomia, Saberes, Inclusão, Transformação, Igualdade, Legitimidade, Autogestão, Co-produção, Intersetorialidade. Os dados foram reunidos em planilha Excel, com registros sobre a presença dessas palavras nos documentos em números, bem como as páginas e segmentos de texto representativo na perspectiva da problemática e do objetivo proposto.

A análise de conteúdo foi técnica utilizada para análise dos segmentos de texto reunidos na etapa *checklist*, ao passo que o processo de definição de temas da modalidade de análise, habilita o pesquisador a atribuir sentido aos trechos extraídos dos documentos, meio de unidades elementares: palavras-chave, léxicos, temas, procurando identificar a unidades significativas. Conforme Minayo (2007, p. 316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado”. Conforme a mesma autora, a análise temática ocorre em três fases: (i) Pré-análise: organização do que vai ser analisado, exploração do material por meio de várias leituras (“leitura flutuante”); (ii) Exploração do material: codificação do material; recortes do texto seguido de escolha das regras de contagem; (iii) E, por fim, classificação e junção os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas; e determinação dos resultados com tratamento dos dados brutos.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Orientada pelas normas emanadas do Ministério da Educação, a UFPI adota um modelo de gestão baseado em decisões colegiadas e organiza seus cursos de graduação em regime de créditos, mesmo que em alguns casos seja organizado no formato seriado semestral (ou bloco), com atividades presenciais, semipresenciais e a distância (PDI 2020-2024 / UFPI). Os órgãos deliberativos, segundo o regimento da UFPI, são: Conselho Universitário (CONSUN); Conselho de Administração (CAD), e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPEX).

Em relação aos Relatórios de Gestão, 2017-2020, o quadro 2 reúne segmentos de textos em referência às práticas associadas aos conceitos relacionados à gestão social.

Quadro 2 Segmentos de textos dos Relatórios de Gestão UFPI 2017-2020

Palavra	Segmentos de Texto
	Rel. de Gestão 2017
Social *29	"Propiciar a elaboração, sistematização e socialização do conhecimento filosófico, científico, artístico e tecnológico adequado ao saber contemporâneo e à realidade social, formando recursos que contribuam para o desenvolvimento econômico, político, social e cultural local, regional e nacional"; "afirmativas de inclusão social que buscam garantir a igualdade de oportunidades aos estudantes...apoio acadêmico e social importante para a sua formação pessoal e profissional."; "Está respaldada nos valores da excelência acadêmica e da sensibilidade social, indicadores do compromisso com o Ensino Superior Público"; "Constata-se que o crescimento da participação social é um desafio contínuo e um importante indicador de desenvolvimento a ser consolidado"; "...eventos compartilhados com outras unidades destacando como instrumento de controle social e o seu papel mediador e proativo dentro da Instituição."; "...pelo importante significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior"; "...prestando relevantes serviços à comunidade na qual está inserida, com destacada atuação na área social...";
Comunidade *18	"...prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade."; "Constitui-se um canal de comunicação entre discentes, docentes, servidores técnico administrativos, gestores e a comunidade externa"; "...infraestrutura e as relações com a comunidade, instituições e empresas...mas de todos os segmentos da comunidade acadêmica e tem o aval de toda a comunidade"; "Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade..."; "de 3 (três) representantes da comunidade, sendo um da categoria dos empregados sindicalizados, um da categoria dos trabalhadores sindicalizados e um da área cultural..."; "regulamentar o processo de consulta à comunidade universitária, que procederá obrigatoriamente a elaboração de listas tríplices para escolha de Reitor..."; "Dessa forma ampliando o entendimento e refletindo novas estratégias perante a comunidade acadêmica e a sociedade compartilhando suas necessidades"; prestando relevantes serviços à comunidade na qual está inserida"; "Manutenção de diálogo permanente com a comunidade universitária sobre as políticas orçamentárias da UFPI."

Palavra	Segmentos de Texto
Grupo *43	" acompanhar, fiscalizar e apoiar as atividades de pesquisa, que envolvem os projetos e os grupos de pesquisa da UFPI"; " reconhecer, no âmbito de sua competência, grupos e associações organizadas por setores da Universidade, bem como oferecer apoio material e financeiro"; " Para solução do mesmo, por meio de grupo de trabalho, foram desenvolvidas algumas atividades no sentido de regularizar..."
Participação *13	"inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.."; "promover extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural .."; "intensificar as estratégias de incentivo à participação de pesquisadores nas chamadas públicas de órgãos de fomento à pesquisa.."; apoio à realização e participação em eventos esportivos, cursos, seminários, congressos"; "...: críticas, reclamações, denúncia ou pedido de informações e até mesmo elogios. Constata-se que o crescimento da participação social é um desafio contínuo e um importante ..."
Diálogo *3	"... prática respeitosa contribuindo para estreitar o diálogo entre o cidadão e a instituição...Diálogo permanente, que nem sempre é uma tarefa fácil, pois envolve a disponibilidade para aprender com o outro.;" " Manutenção de diálogo permanente com a comunidade universitária sobre as políticas orçamentárias da UFPI"
Cidadania *1	"... buscando o resgate da cidadania ao tempo em que monitora o objeto das demandas.
Liberdade *2	"Curso de Extensão no Formato Aperfeiçoamento - EJA Privado de Liberdade"; "Aperfeiçoamento de 60 profissionais que atuam na Educação de Jovens e Adultos em ambientes de privação de liberdade em Teresina e Parnaíba. "
Inclusão *16	"...finalidade promover ações, afirmativas de inclusão social que buscam garantir a igualdade de oportunidades aos estudantes.."; "Implantação dos Núcleos de Inclusão e Acessibilidade"; "... contemplando as especificidades da diversidade e da inclusão e a aprendizagem ao longo da vida.."; "... considerando as metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação 2014-2024.;" "... Outra ação nesse sentido, foi a inclusão de cursos de gestão e fiscalização de contratos no Plano Capacitação Interna UFPI."
Transformação *1 Saber *1 Emancipação *1 Igualdade *1	"Projeto "Sementes dos Saberes Agroecológicos: pesquisa-ação participativa, transformação e emancipação das juventudes rurais no Piauí" "... buscam garantir a igualdade de oportunidades aos estudantes, através da promoção das condições básicas para sua permanência na instituição"
Relatório de Gestão 2018	
Social *21	"...adequado ao saber contemporâneo e à realidade social, formando recursos que contribuam para o desenvolvimento econômico, político, social e cultural local, regional e nacional.;" Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática.;" "Crise econômica e social que pode comprometer o financiamento para a Universidade.;" "Responsabilidade Social"; "...bolsas de apoio aos estudantes em situação de vulnerabilidade social..."; "...vinham desenvolvendo atividades de extensão, articuladas com o ensino e a pesquisa, de grande relevância acadêmica e social..."; "...deve ser dada prioridade para produtos reciclados e recicláveis e para bens, serviços e obras que considerem critérios compatíveis com padrões de consumo social";

Palavra	Segmentos de Texto
Comunidade *22	"...comunidade Ufpiana, é composta por 44.091 pessoas, distribuídos..."; "Comunicação com a comunidade externa"; "Estímulo ao desenvolvimento de acolhimento da comunidade externa...Aperfeiçoamento dos canais de comunicação com a comunidade interna e externa..considerando a participação da comunidade..."; "...elaborou o Plano de Dados Abertos para que toda a comunidade tenha acesso aos dados referentes às atividades de diversas unidades administrativas da Instituição."; "Assegurar a inserção da UFPI na comunidade"; espelham as políticas de usufruto por parte da comunidade acadêmica e comunidade piauiense"; "Promover maior interação, integração e comunicação da PREXC com os extensionistas e com a comunidade em geral. "; "...manutenção de serviços essenciais e fundamentais aos serviços prestados pela UFPI a comunidade em geral.
Coletivo *1	"...um instrumento político e administrativo resultante do um esforço coletivo de agentespúblicos..."
Grupo *32	"...sem fins lucrativos e que tem à sua frente um grupo de estudantes que decidem aprofundar seus estudos em uma área específica do conhecimento..."; "...composto por grupos tutoriais de aprendizagem, sob a orientação de um professor tutor..."; "Os desafios impostos no cenário externo trazem consigo a importância de fortalecer os Grupos de Pesquisa e as parcerias intra e interinstitucionais"; "
Participação *11	"Manutenção do Programa de Apoio à Participação em Eventos Científicos."; "...promover práticas de governança considerando a participação da comunidade..."; "Incentivar participação em editais de financiamento"; "...são uma entidade civil primordialmente estudantil com participação obrigatória de docentes..."; "...viabilizando a participação dos servidores em geral em eventos, reuniões e encontros administrativos, treinamentos, participação em bancas, ou seja, eventos que potencializa a troca de conhecimento."; "Dificuldade na padronização dos procedimentos e maior participação dos requisitantes na composição dos processos de compras e licitações.";
Diálogo *2	"...incialmente houve um diálogo com todas as áreas da Universidade...Esse diálogo deu- se através de reuniões compostas por representantes das câmaras temáticas específicas..."
Cidadania *1	"compromisso com a justiça social, equidade, cidadania, ética, preservação do meio ambiente, transparência e gestão democrática"
Deliberativa *2	"...aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUN), órgão máximo deliberativo da Instituição..."; "O CETI é um comitê executivo com caráter deliberativo";
Autonomia *1	"Descentralização orçamentaria, com autonomia aos centros de Ensino e aos campi na aplicação dos recursos financeiros destinados aos seus cursos."
Saberes *1	"...a produção e a socialização de saberes e tecnologias e a minimização/superação denecessidades da população do Estado do Piauí..."
Inclusão *4	"inclusão de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação para o trabalho, dentre este, as pessoas que residem em localidades geograficamente distantes dos grandes centros educativos do Estado"; I Colóquio de Arte e Inclusão de crianças portadoras de Transtorno do Espectro do Autismo - TEA.";

Palavra	Segmentos de Texto
Relatório de Gestão 2019	
Social *76	<p>"A gestão e administração da UFPI...tem a cada dia contribuído para uma formação cidadã e relevante no desenvolvimento social e econômico do país."; "Compromisso com a justiça social."; "Foram consideradas como ameaças: retração da economia, limitando os investimentos, crise econômica e social que comprometeu o financiamento para a Universidade...O cenário econômico e social nacional no qual se insere a Universidade Federal do Piauí tem acarretado desafios e oportunidades crescentes à instituição"; "...além da formação de cidadãos aptos e qualificados para o mercado de trabalho, mas também, busca torná-los conscientes de seu compromisso social."; "...a UFPI teve em média, em 2019, 2.3206 alunos atendidos com um ou mais tipos de apoio social."; "A UFPI adota decisões colegiadas, exercendo os princípios da democracia e justiça social."; "Dentre as ações realizadas, podemos destacar: revisões curriculares, bolsas de apoio aos estudantes em situação de vulnerabilidade social..."; "Acerca do sistema de reserva de vagas, em observância à política de inclusão social..."; "A SCS é órgão de direção subordinado diretamente à Reitoria da UFPI encarregado pela gestão de comunicação social de todos os campi da UFPI."; "...contribui para a construção de uma cultura de participação e controle social do Estado e do desenvolvimento institucional da Instituição.";</p>
Comunidade *28	<p>"E reconhecendo a necessidade de atender a comunidade discente vulnerável, às ações de apoio ao discente foram mantidas..."; "Sua comunidade universitária é constituída por docentes, discentes e servidores técnico-administrativos."; "A transparência e a visibilidade das ações da universidade, ocorre pelo fortalecimento da comunicação com as comunidades interna e externa...permitindo a integração entre as diversas áreas e da comunidade em geral."; "...de modo a não conseguir atender todas as demandas da comunidade acadêmica e respectivas necessidades sociais a nível local e estadual. promovendo parcerias com universidades de outros países e divulgando editais e outras oportunidades para toda a comunidade acadêmica..."; "O ganho de eficiência nos processos licitatórios contribuiu para o atendimento das demandas da comunidade acadêmica."; "..que estabelece os princípios que norteiam a gestão de segurança da informação que devem ser observados pela comunidade acadêmica."; "Promover pelo menos 1 ação de capacitação POR CAMPUS para a comunidade da UFPI sobre a elaboração de propostas de Extensão."</p>
Grupo *22	<p>O Programa PET é composto por grupos tutoriais de aprendizagem...Atualmente possui 10 (dez) grupos PET, cada grupo coordenado por um professor tutor e composto de até 12 (doze) alunos...a ser aplicado integralmente no custeio das atividades do grupo...; "Há um incentivo para que os grupos de pesquisa envolvam professores de diferentes do ensino técnico e de graduação...pelo incentivo à formação de grupos de pesquisa";</p>
Participação *22	<p>"Apóio à Participação em Eventos Científicos"; "...científico, cultural e artístico, com participação de docentes, discentes e técnico-administrativos."; "Grau de Participação Estudantil"; "...ciclos de formação com diferentes temáticas sobre inclusão, palestras, oficinas e realização ou participação em eventos" Dificuldade na padronização dos procedimentos e maior participação dos requisitantes na composição dos processos de compras e licitações."; "...diversas ações de desenvolvimento de competências por meio de treinamentos e participação em eventos.."; "Fortalecimento do SIUFPI, ampliando a participação dos discentes e docentes."; "Implantar programas de valorização da inovação incrementando a participação da instituição em apoios provenientes das agências de fomento à inovação"</p>

Palavra	Segmentos de Texto
Diálogo *3	"...houve um diálogo com todas as áreas da Universidade, para determinar dentro de cada macro produto...Esse diálogo deu-se por meio de reuniões compostas por representantes das câmaras temáticas específicas"; "Em 2019, a parceria do STI e Auditoria da UFPI, fortaleceu o diálogo interno e as adequações legais nos quesitos tecnologia e envolvimento dos gestores"
Cidadania *3	"Direito de Cidadania"; "Compromisso com a justiça social, equidade, cidadania"; "...qualificando pessoas para o mundo do trabalho e para o exercício da cidadania por meio da inovação..."
Deliberativa *2	"O CETI é um comitê executivo com caráter deliberativo, diretamente subordinado à Reitoria... "...Conselho Universitário (Consun), órgão máximo deliberativo daInstituição..."
Deliberação *1	"A administração da universidade realiza-se nos planos de deliberação e execução"
Liberdade *1	"Curso de Educação de Jovens e Adultos Privados de Liberdade"
Autonomia *3	"...reunião inicial, roda de conversa sobre autonomia..."; "...com base na autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial."; "São princípios da UFPI, estabelecidos no PDI 2020-2024: autonomia universitária."
Inclusão *16	"...Tendo como parâmetros as diretrizes para inclusão, diversidade, pluralidade e transparência..."; "Inclusão de um público historicamente colocado à margem das políticas de formação..."; "Bolsa de Inclusão Social"; "...ciclos de formação com diferentes temáticas sobre inclusão, palestras, oficinas e realização ou participação em eventos..."; "Acerca do sistema de reserva de vagas, em observância à política de inclusão social..."; "Reestruturação do Laboratório de Acessibilidade e Inclusão da UFPI – LACI, que funciona em parceria com o Núcleo de Acessibilidade da UFPI."; "Realização do I Ciclo de formação sobre inclusão no Ensino Superior (10 ciclos com temáticas acerca da inclusão).".
Transformação *1	"Transformação Digital".
Relatório de Gestão 2020	
Social *2	"Fortalecer o acompanhamento pedagógico, social e psicológico dos estudantes público- alvo da educação especial"; "O isolamento social e o trabalho remoto impostos pela pandemia COVID 19 impossibilitaram a realização desta atividade que exigia presencialidade."
Comunidade *2	"...de modo a apoiar a UFPI no desenvolvimento do ensino, pesquisa, extensão e gestão de serviços à comunidade de acordo com as diretrizes estratégicas."; "Publicização das ações da STI junto ao site institucional e à comunidade"
Coletivo *1	"Todos os órgãos e entidades públicas devem promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas."
Grupo *4	"Criar e fortalecer grupo de governança na STI."; "Decisões da STI tomadas com base na gestão do grupo de Governança." "Nomear, via portaria, grupo de governança da STI e capacitá-lo"
Transformação *9	Transformação Digital."

Fonte: dados da pesquisa documental.

Nota * Frequência da palavra no relatório.

Com os registros presentes no quadro 2, selecionados na etapa *checklist*, considerando contribuições à problemática da pesquisa, empreende-se a etapa de análise temática, com suporte das etapas definidas por Minayo (2007).

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro 3 Categorias emergentes na leitura e análise dos segmentos de textos extraídos dos Relatórios de Gestão de 2017 a 2020.

ANO	TEMAS	
2017	Saber contemporâneo/ realidade social Desenvolvimento local, regional e nacional Inclusão social – igualdade de oportunidades Eventos de integração social Sensibilidade social Participação social como indicador de desenvolvimento, como instrumento de controle social (desafio constante) Reciprocidade com a comunidade Aval da comunidade (deliberação) Representação da comunidade Necessidades comunidade acadêmica/ sociedade Diálogo permanente com a política orçamentária	Diálogo entre o cidadão e a instituição Grupos – de trabalho, de pesquisa, de doutores Resgate da cidadania EJA – Privação de Liberdade Ações afirmativas de inclusão social Núcleos de Inclusão e Acessibilidade – diversidade, inclusão e aprendizagem Saber Agroecológicos: pesquisa-ação participativa, transformação e emancipação. Promoção das condições básicas de permanência.
2018	Crise, vulnerabilidades – responsabilidades justiças Relevância acadêmica Padrões de consumo Acolhimento da comunidade externa inserção da UFPI na comunidade Canais de comunicação (Planos de dados abertos) Práticas de governança – participação da comunidade	Participação dos requisitantes nos processos Reuniões em câmeras temáticas – representação e diálogo. Caráter deliberativo Produção e socialização de saberes e tecnologias Inclusão – formação para o trabalho Colóquio Arte e Inclusão Grupos tutoriais
2019	Consciência do compromisso social Apoio social – revisão, bolsas Cultura de participação e controle social Diálogo interno e adequações legais Direito de cidadania e exercício por meio da inovação	Comitê executivo de caráter deliberativo Planos de deliberação e execução Bolsa de inclusão Laboratório de acessibilidade e inclusão Roda de conversa sobre autonomia Participação estudantil
2020	Acompanhamento pedagógico, social e psicológico Isolamento social e o trabalho remoto Pandemia COVID 19 Ensino, pesquisa, extensão e gestão de serviços à comunidade	Publicização Interesse coletivo Grupo de governança na STI Transformação Digital

Fonte: dados da pesquisa.

A análise temática dos Relatórios de Gestão suscitou a definição de algumas concepções correlatas ao objeto de pesquisa, no caso, práticas de gestão social. Em geral, tais temas refletem dinâmicas favoráveis aos princípios da gestão social, como a participação e a

deliberação. Nesse sentido, concepções e práticas apresentadas vão ao encontro das discussões de Tenório (1998), Cançado (2008) e Cançado, Pereira e Tenório (2015).

No que tange ao ano de 2017, primeiro Relatório analisado, é possível reconhecer que a UFPI assume a promoção de conhecimento que priorize saber contemporâneo sobre a realidade social, contextualizado as demandas sociais no caminho do desenvolvimento local, regional e nacional, sustentável, com ênfase na inclusão social e igualdade de oportunidades. Assim, a gestão social se apresenta delimitada, a partir da pesquisa e da escuta das demandas sociais, bem como inclusão dos atores sociais em condições de participação ativa. Isso é representação do modelo de gestão representativo da universidade, compreendendo comunidade interna e externa protagonista desse processo, conferindo sentido para o que Denhardt e Denhardt (2003) e Denhardt e Catlaw (2017) definem sobre a necessidade de perseguir o interesse público e pensar estrategicamente e agir democraticamente, face à necessidade de institucionalizar mecanismo de engajamento social para a participação nos processos decisórios.

Desde eventos de integração social, considerando espaços habilitadores para a dinâmica participativa e a deliberação social, a sensibilidade social e a reciprocidade se colocam como valores para o reconhecimento e escuta dos atores, a partir do cruzamento das necessidades da comunidade interna e externa. Por outro lado, essa participação é assumida como indicador de desenvolvimento e instrumento de controle, reconhecida, também, como desafiadora para o desenvolvimento dos processos gerenciais da Universidade. As reuniões em câmeras temáticas situam o caráter representacional do processo deliberativo no âmbito das Universidade Federais brasileiras, bem como o compromisso com a produção de conhecimento seguida de compromisso com a socialização que eleve as potencialidades de melhoria das condições de vida em sociedade.

Da gestão social, definida conforme Tenório (1998; 2008), Cançado, Tenório e Pereira (2011) e Cançado, Pereira e Tenório (2015), compreende-se que as práticas definem o desafio da dialogicidade quando o processo de escuta dos atores atravessa os múltiplos interesses evisões sobre os temas em análise. Nesse ponto, a leitura do Novo Serviço Público converge com a necessidade de formar liderança com habilidades para engajar a sociedade civil no processo “Servir em vez de dirigir” (DENHARDT; DENHARDT, 2003; DENHARDT; CATLAW, 2017) e, em simultâneo, construir espaços e espaços favoráveis ao diálogo plural, com mediações capazes de potencializar debates construtivos.

Reconhecimento da necessidade de ativação das representações e do diálogo se apresenta no contexto da cidadania e protagonismo ante as políticas desenvolvidas. Para tanto, as representações formais e variadas configurações coletivas (grupos de pesquisa, de estudo, etc.) são referenciados. Nesse sentido, a gestão da Universidade possui regulações voltados ao desenvolvimento da gestão social, embora os documentos descrevam muito mais ao nível das políticas e alguns programas, e poucas práticas. Nesse sentido, sugere-se que a combinação da gestão social com o novo serviço público agrega valor ao processo de institucionalização do processo deliberativo participativo, ao passo que o NSP discorre sobre princípios orientativos no que tange aos processos normativos necessários, mas, ainda, a relevância da atuação da liderança para a mobilização dos atores sociais.

Reconhecer a participação como transformação social de caráter emancipatório se apresenta, por exemplo, a partir do projeto saberes ecológicos, ao passo que seu teor se define em abertura para a ativação das possibilidades de intervenção social que a UFPI protagoniza, a partir das agendas e demandas reconhecidas ante às problemáticas sociais dialogadas. Possibilidades adicionais seria partir de experiências como as desenvolvidas pelos projetos para o repensar dos processos gerenciais internos, no caminho de ampliar contribuições dialógicas experimentadas no encontro com a comunidade.

Em relação ao relatório de 2018, pode-se conferir referência aos desafios econômicos com ampliação da vulnerabilidade social. Coloca-se a responsabilidade da Universidade perante as injustiças por meio da relevância acadêmica. Entram em pauta questões relacionadas ao consumo consciente e acesso aos dados, com base em agenda governamental de dados abertos. Também são referenciadas as práticas de governança, ressaltando a participação da comunidade no processo, bem como maior envolvimento interno em processos administrativos, de maneira a minimizar dificuldades de ordem sistêmica. Tais movimentos demostram maior implicação da participação na agenda das políticas públicas, incluindo-a em programas demandados pelo governo federal por meio de normativas específicas, seja como caminho da transparência e governança, como o reconhecimento do controle social. Desafios para esse processo atravessam princípios da gestão social e do novo serviço público, pois conferem a institucionalidade dos programas e projetos em agenda política, situando atenção às possibilidades de descontinuidade face à dinâmica governamental.

No âmbito de 2019, o compromisso social se apresenta também circunscrito na perspectiva da conscientização. Também se reconhece variadas possibilidades de apoio social, bem como participação estudantil nos processos da UFPI. Nesse caminho o direito a cidadania se coloca em articulação com o seu exercício, ao passo que a disseminação de saberes e tecnologias podem favorecer o desenvolvimento da dinâmica participativa que dá suporte à cidadania. Assim, observa-se referência ao diálogo interno para adequações normativas para exercício pleno dos processos deliberativos, bem como rodas de conversa sobre autonomia. Nesse curso, o Comitê executivo é referenciado, ao passo que os planos de deliberação e execução também são emergentes da natureza deliberativa.

Nesse aspecto, a gestão universitária encontra a gestão social e o novo serviço público quando assume o compromisso com o cidadão, na perspectiva de situar suas políticas, programas, ações e serviços às necessidades sociais. A “conscientização” se como resposta de uma educação dialógica, como defende Freire (1987; 1996; 2001), e fortalece o exercício da cidadania, bem como a defesa do direito às conquistas sociais relativas à participação social. Nesse ponto, a educação dialógica habilitadora da conscientização fortalece as possibilidades de gestão social e do exercício dos princípios da nova gestão pública ao centralizar o cidadão como protagonista das políticas no caminho do planejamento e das avaliações, cabendo à Universidade organizar processos para a garantia da participação nessas etapas e apresentar ações que resultem dessa dinâmica.

Por fim, no relatório de 2020, o impacto ocasionado pela pandemia mundial da COVID-19, perfilou mudanças significativas no horizonte do funcionamento da UFPI, na qual a prática da atividade remota foi determinística na operacionalidade administrativa quanto acadêmica. Nesse quesito, o isolamento foi impeditivo para acionar e executar o exercício da participação efetiva dos atores no processo de tomada de decisão, no âmbito de uma cidadania deliberativa dentro da Ufpi, que vinha se contruindo ao longo dos anos anteriores analisados.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto objetivou descrever as práticas em gestão social e a aplicabilidade dos princípios do Novo Serviço Público dispostos nos Relatórios de Gestão da Universidade Federal do Piauí (UFPI), dos anos de 2017 a 2020. O levantamento dos dados foi realizado com base no dicionário em gestão social, conforme concepções correlatas à área, contribuindo

para a definição de práticas em gestão social creditadas pela UFPI junto ao Tribunal de Contas da União no período investigado.

Conclui-se que os documentos, na perspectiva da leitura da gestão social e do novo serviço público, centralizam registros relacionados aos programas e projetos na interface com a comunidade, no sentido referenciar o compromisso social expresso em sua missão institucional. Por outro lado, observa-se o registro recorrente às instâncias colegiadas e deliberativas, representando certo grau de institucionalização da gestão social e dos princípios do Novo Serviço Público no âmbito da UFPI.

No que tange às práticas relacionadas à participação nos processos decisórios da Universidade, observa-se menor volume de registros, ao passo que a dinâmica desse processo não parece ser foco desses documentos, ao passo que os relatórios de gestão assumem contornos de prestação de contas junto ao órgão de controle, no caso brasileiro, Tribunal de Contas da União. Mas, considerando ser documento de memória institucional sobre as políticas, programas, projetos, ações e serviços públicos oferecidos pela UFPI à sociedade, abrir espaço para reunir informações sobre a dinâmica participativa, inclusive em atenção à transparência e ao controle social, pode expressar as estratégias de engajamento e de liderança para o desenvolvimento da gestão social face aos desafios apresentados dos documentos.

Por fim, acredita-se que a pesquisa não seja conclusiva. Abrem-se possibilidades de análise a partir dos temas capturados, ampliando possibilidades de pesquisa sobre memória institucional a partir da produção de dados pelas organizações públicas, compreendendo que esses registros podem dar pistas sobre o “como” as organizações desenvolvem seus processos e “como” as concepções são exercitadas na apresentação do seu “fazer”. Sabe-se que o registro é mediado por variadas possibilidades interpretativas que restringe o fenômeno social a uma escrita em que a subjetividade, valores e percepções podem ser obscurecidos, ou mesmo censurados. Tal movimento representa a possibilidade de pesquisas futuras assumam o cruzamento de dados documentais, observacionais e de entrevistas.

De todo modo, há escolhas e deliberações em torno da produção documental que, em geral, é coletiva. Assim, os registros documentais representam a Instituição a partir da consolidação dessa representação. São dados que merecem maior atenção e análises comprehensivas, considerando, inclusive, variações significativas entre relatórios e, ainda, entre mandados, considerando diferenças dos processos gerenciais, possivelmente, definidas com mudanças de Reitor.

REFERÊNCIAS

- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape.Br*, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 01-19, mar. 2012. FapUNIFESP (SciELO).
- ARAÚJO, E. T. (In) *Consistências da gestão social e seus processos de formação*: um campo em construção. 2012. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Estudos Pós-graduados em Serviço Social, São Paulo, 2012.
- BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, 07 – 40, 2015.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In. Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.), *Brasil: Um Século de Transformações*. São Paulo: Cia. Das Letras, p. 222-259. 2001.
- CANÇADO, A. C. *Gestão Social*: Práticas em debate, teorias em construção. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.
- CANÇADO, A. C. PEREIRA, J. R.; TENÓRIO, F. G. Fundamentos Teóricos da Gestão Social. DRd – *Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 5, n. 1, p.4-19. 2015.
- CANÇADO, A. C. TENÓRIO, F. G., PEREIRA, J. R. *Gestão social*: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 3, p. 681-703. 2011.
- CAVALCANTE, P. *Gestão pública contemporânea*: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Brasília: IPEA, 2017.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração* 2.ed. Porto Alegre: Bookman, p. 349. 2005.
- DENHARDT, R. B; DENHARDT, J. V. *The new public service*: serving, not steering. New York: Armonk, 2003.
- DENHARDT, R. B. CATLAW, T. J. *Teorias da Administração Pública*. 2^a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- DONADONE, J. C.; GRUN, R. Participar é preciso! Mas de que maneira? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 16, n. 47, 2001.
- FÁVERO, A.; CENTENARO, J. A Pesquisa Documental nas Investigações de Políticas Educacionais: Potencialidades e Limites. *Revista contrapontos*, v. 19 n. 1, p. 170-184. 2019.
- FRANÇA FILHO, G. C. de. Gestão Social: um conceito em construção. In.: Colóquio Internacional sobre Poder Local, 9, Salvador. *Anais...*, Salvador: CIAGS/UFBA, 2003. 1CD ROM. 2003.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, p. 186. 1987.

FREIRE, P. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 9. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

MINAYO, M. C. S. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, K. D., RODRIGUES, L. M. A., DIAS, I. F. A Participação Social na Implantação do Curso de Licenciatura em Educação do Campo na Universidade Federal de Santa Catarina. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 2, 120–129, 2017.

TENORIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. In: SILVA JUNIOR, J.T.; MASIH, R. T. et al. (Org.). *Gestão Social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008. p. 39 – 59. 2011.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro, FGV: 2005.

PIMENTEL, M. P. C., PIMENTEL, T. D. *Gestão social: perspectivas, princípios e (de)limitações*. In: VI Encontro ENEO, Florianópolis, 23 a 25 de maio. 2010.

PINHO, J. A. G. de. Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira. In: RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.; SCHOMMER, P. Chies; CANÇADO, A. C. *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda*. Recife: UNIVASF, 2010.

SCHOMMER, P. C.; CANÇADO, A. C. *Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento: Ações, Articulações e Agenda*. Recife: UNIVASF, 2010.

JUNIOR, J.; FERREIRA, M. Pós-Nova Gestão Pública No Planejamento Estratégico Da Educação Profissional Brasileira. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. v. 14. p. 167. 2021.

SANTOS, L. S. SERVA, M. Tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de campo de estudo. In. *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração*. XXXVII. Anais. Rio de Janeiro, 2013.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. de. A metodologia da residência social e a aprendizagem em comunidades de prática. In.: FISCHER, T.; ROESCH, S.; MELO, V. P. *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA, CIAGS/UFBA, 63-82, 2006.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 18-30. 1997.

SOLINO, A. da S. *Planejamento e Gestão na instituição universitária: um enfoque multidimensional*. 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SPATTI, A. C.; SERAFIM, M. P.; DIAS, R. de B. B. Universidade e pertinência social: alguns apontamentos para reflexão. *Avaliação*, Campinas, SP, v. 21, n. 2, p. 341-360, jul. 2016.

TENÓRIO, F. G. Inovando com democracia, ainda uma utopia. *Novos-Cadernos-NAEA*, v. 2, n. 1, p. 149-162. 1999b.

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

TENÓRIO, F. G.; ARAÚJO, E. T. Mais uma vez o conceito de gestão social. *Cad. EBAPE.BR*, v. 18, nº 4, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2020.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em questão*, v. 3, n. 5, 2005.

TENÓRIO, F. G. *Tem razão a administração?* 3 Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

TURÍBIO, E.; SANTOS, E. A reforma do Estado e a gestão democrática na universidade pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 1, n. 3, 194–204. 2017.

UFPI. Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024. Disponível em:
https://proplan.ufpi.br/images/conteudo/PROPLAN/PDI/PDI_2020_2024_UFPI.pdf Acesso em 06.Jul.2021

VIEIRA, M.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006.