



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DOS PLANOS DIRETORES DE *CAMPI* UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS

**Ademir Ribeiro Predes Junior**

UFRRJ

[ADEMIR.RIBEIRO@GMAIL.COM](mailto:ADEMIR.RIBEIRO@GMAIL.COM)

**Fabiane da Silva de Lemos Predes**

UFRRJ

[LEMONS.FABIANE@GMAIL.COM](mailto:LEMONS.FABIANE@GMAIL.COM)

### RESUMO

A pesquisa analisa a dimensão da participação na gestão universitária, tomando como base os Planos Diretores das maiores universidades brasileiras. O Plano Diretor (PD) é tradicionalmente um instrumento de gestão que caracteriza os objetivos para o território municipal. Todavia, ao longo dos anos, outros espaços foram se utilizando dos planos diretores, como as universidades públicas brasileiras, como instrumento de gestão. A discussão sobre o papel deste instrumento remete à dimensão da participação na sua gestão e de que maneira esta se processa na construção desse instrumento. A pesquisa desenvolvida realiza uma análise qualitativa sob uma abordagem interpretativa (GIL, 2002) do mapeamento dos planos diretores das maiores universidades públicas brasileiras a fim de buscar uma maior compreensão de como a dimensão da participação é abordada na edificação destes PDs. Os achados da pesquisa indicam que o envolvimento de um público maior deve ser precedido pela profusão da informação, tornando, assim, mais clara, acessível e transparente a construção desse instrumento. Portanto, a legitimidade do discurso da participação perpassa pelo devido envolvimento dos agentes inseridos no território, bem como a influência direta destes nas tomadas de decisão na gestão do *campus*.

**Palavras-chave:** Plano Diretor; Participação; *Campus* Universitário.

## 1. Introdução

O Plano Diretor (PD) é originalmente um instrumento de gestão que caracteriza os objetivos para o território municipal, estabelecendo normas e ações a serem empregadas como alicerces das decisões que envolvam o ordenamento urbano. Com a Constituição Federal (CF) de 1988, os planos diretores se fortalecem e ganham novos espaços no campo da ação. Mas é com o Estatuto da Cidade, com a Lei 10.257 de 2001 que o instituiu, que o Plano Diretor ganha uma nova dimensão (BRASIL, 2002), a partir de novas prerrogativas baseadas em novos princípios e diretrizes, com destaque para a gestão democrática a partir da participação popular (SOUZA, 2010; SABOYA, 2007).

Criaram-se expectativas de que esses instrumentos viriam propor soluções para a falta de planejamento e de participação, abrindo-se possibilidades de envolvimento dos vários atores sociais aos quais se creditou uma atuação efetiva junto aos planos diretores. Nessa atuação houve a crença de que seriam incorporados os princípios e diretrizes que promovam a justiça social nas cidades, com garantia do direito à moradia e o acesso à terra urbanizada, entre outros assuntos que foram apresentados como democratizantes dos PDs trazidos com o Estatuto da Cidade (SOUZA, 2010; SABOYA, 2007).

Todavia com o passar dos anos, acumularam-se críticas e desconfianças sobre a efetividade desse instrumento, muitas delas associadas às experiências passadas do regime ditatorial brasileiro, que o vinculavam ao autoritarismo, ao tecnocratismo e ineficácia como um instrumento de planejamento. Nesse sentido, os julgamentos estavam também relacionados à sua incapacidade de nortear prioridades ou orientar tomadas de decisão entre os atores envolvidos na gestão democrática. Atribuiu-se também aos planos diretores visões estritamente tecnicistas e desvinculadas das realidades sociais em que estão inseridos. Seus críticos também expõem que estes documentos carregam normatização excessiva, diretrizes genéricas além de excluírem parcelas significativas da sociedade e de serem rígidos no tratamento dos desiguais, o que para estes estudiosos, acaba comprometendo o seu processo de construção e engessando toda a sua dinâmica (MARICATO, 2001; SOUZA, 2010; VILLAÇA, 2010). Apesar de todos esses registros, o estudo dos planos diretores continua atraindo a atenção dos estudiosos sobre as novas atribuições desses planos, principalmente, com a crença de que, carregando um viés participativo, poderão contribuir para a construção de um novo modelo de planejamento e gestão.

Essa mudança da representação do Plano Diretor leva ao ponto de partida deste trabalho, que é a investigação da dimensão participativa desse instrumento e sua utilização em novos espaços organizacionais. Essa dimensão ganha maior relevância a partir da propagação de processos participativos de planejamento e de gestão de políticas públicas no âmbito municipal, atraindo também outras organizações públicas como aquelas voltadas para o ensino.

No bojo dessas mudanças, outros espaços organizacionais foram se utilizando desse instrumento, e aqui se destacam as universidades públicas brasileiras que passaram a incorporar os planos diretores na gestão dos seus *campi*.

Quando se fala de Plano Diretor em *campus* universitário, não se pode deixar de comentar que o planejamento de *campi* universitários, historicamente, recorreu às teorias, instrumentos e procedimentos do planejamento urbano, incorporando tendências e soluções práticas no seu desenvolvimento. O Brasil absorveu grande influência das práticas e desenhos de *campi* universitários americanos como resultado da própria incorporação das concepções de planejamento universitário vinculado ao planejamento urbano (PAVESI, 2010).

Situando-se os planos diretores no contexto do planejamento, estes absorveram as transformações que foram ocorrendo principalmente no planejamento urbano durante a sua trajetória no Brasil. Ao longo da história, portanto, mudanças paradigmáticas foram incorridas

no planejamento urbano e no planejamento das universidades brasileiras. As diferentes perspectivas na concepção da gestão foram sofrendo mudanças ao longo das décadas chegando ao entendimento mais recente de que o plano mais coerente deve ser aquele menos técnico, mais participativo e mais integrador da sociedade (COELHO, 2012). Desta forma, o planejamento urbano nas universidades atravessou as diversas fases do planejamento, passando de um modelo hierárquico, centralizado e vertical de concepção e execução dos projetos à ideia de um modelo negociado, onde a participação popular estivesse cada vez mais presente nos discursos de uma nova visão de universidade, com vistas a uma atuação mais democrática.

Isso sugere que os planos diretores podem ter um importante papel na vida da universidade e do seu entorno, além de possuírem o potencial de auxiliar os municípios a incluir em seus novos planos diretores municipais elementos essenciais propostos pelos planos diretores das universidades, tendo em vista que as atividades destas notoriamente impactam o cotidiano das cidades ou municípios onde estão inseridas estas universidades (TISCHER, 2013).

Tratando-se de uma organização pública que representa o Estado no âmbito federal do ensino, absorve-se nesse trabalho a noção de participação que seria uma forma de facilitar, tornar mais direto e mais cotidiano o contato entre os gestores dessa organização e a comunidade acadêmica e as instituições do seu entorno, de maneira a possibilitar que estes levem em conta os interesses e opiniões daquelas na tomada de decisões que dizem respeito ao Plano Diretor que se pretende participativo.

Diante da discussão até então apresentada, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa: como a dimensão da participação é abordada nos Planos Diretores em *campi* universitários, de modo a fomentar a gestão democrática na elaboração e execução desses Planos?

Com base no delineamento do problema de pesquisa, supõe-se que a edificação do Plano Diretor de um *campus* universitário que se dispõe a ser participativo, deve envolver a comunidade acadêmica e agentes sociais do entorno do *campus* nos processos de decisão do PD.

O artigo está estruturado em seis seções além desta introdução. Na segunda seção, discute-se sobre o Plano Diretor no contexto do planejamento. Na terceira seção apresentam-se as várias interpretações, vertentes e escalas da dimensão da participação. No quarto tópico discute-se sobre o PD e a prerrogativa da participação contida em planos diretores de universidades. Na quinta seção registra-se a metodologia privilegiada na pesquisa. Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa e, por último, discorre-se sobre as considerações finais do trabalho.

## **2. Plano Diretor no Contexto do Planejamento**

A instrumentalização do planejamento urbano está inscrita em diferentes vertentes, onde o Plano Diretor notoriamente atinge posição de destaque atualmente (SABOYA, 2007). Entretanto, outras perspectivas são consideradas para o exercício do ordenamento territorial.

Como proposição, Oliveira Filho (2009) apresenta para a avaliação das práticas de planejamento urbano três grupos embasados nas principais correntes e modelos teóricos:

- a) Planejamentos físico-territorial e sistêmico;
- b) Planejamento Urbano Estratégico;
- c) Planejamento Participativo (subdividido em Planejamento comunicativo e Planejamento participativo emancipatório ou inclusivo).

Para fins desta pesquisa, a ênfase principal está no modelo do planejamento participativo e a dimensão da participação na edificação de um Plano Diretor Participativo. Para tal, é necessário conhecer as características desta vertente no planejamento urbano.

Para Oliveira Filho (2009) planejamento participativo é uma questão ampla, porém considera que qualquer sistema de planejamento urbano que possibilite a participação efetiva nos processos de planejamento e gestão do território, independente da sua formatação, está inserido no escopo de um planejamento participativo.

Ao contrário dos sistemas tradicionais de planejamento que se baseiam em sistemas de valores abstratos, acessíveis apenas a pessoas com conhecimento acadêmico ou *expertise*, o planejamento participativo deve ser acessível a qualquer cidadão, havendo uma mudança de posição do cidadão que repercute na mudança do tempo do planejamento - do futuro para o presente - e da noção de necessidade (OLIVEIRA FILHO, 2009).

Assim, os Planos Diretores Participativos tornam-se exemplo da amplificação da utilização de um instrumento a eixo principal reformador, com a legitimação do processo através da participação popular. O princípio da participação popular, nos termos do Estatuto da Cidade, instrumentaliza-se através de audiências e de consultas públicas nas fases de construção do projeto (OLIVEIRA FILHO, 2009).

Neste sentido, o PDP, passa a ser um mecanismo de politização do planejamento constituído sob o prisma da gestão democrática, assim como enfatiza Burnett (2009), uma vez que essa participação implica no envolvimento da população.

Oliveira Filho (2009) destaca que o planejamento comunicativo pode ser considerado uma das formas de planejamento participativo onde as racionalidades ou ênfases argumentativas para a configuração do planejamento legitima a racionalidade das decisões.

Compartilhando com Oliveira Filho (2009), Randolph (2007) ensina que essa tipologia está focada no imbricamento do contexto do “agir comunicativo” defendido por Jürgen Habermas, segundo o qual as pessoas agem dotadas da capacidade de ação conforme sua racionalidade cultural e societária, concretizando suas, dentro de um conjunto, e da noção de “esfera pública” de Hannah Arendt, para a qual esta é o *locus* da política. A partir dessa noção, os cidadãos são iguais em termos de participação política. Esse imbricamento gera o modelo de planejamento comunicativo com ênfase no aspecto colaborativo.

Outro modelo destacado por Oliveira Filho (2009) é o planejamento emancipatório, partindo do mesmo fundamento político de outros modelos de planejamento participativo, da legitimidade das populações de participarem do planejamento e gestão das cidades, com ênfase distinta na inclusão política, na correção dos abusos de poder e pelo reconhecimento da mediação do Estado das diferenças sociais e econômicas entre as partes envolvidas. Desta forma, segundo Oliveira Filho (2009, p. 172) o planejamento urbano emancipatório necessita:

Fortalecer relações políticas, promovendo ambiente de diálogo e de equilíbrio, corrigindo desigualdades, potencializando os menos empoderados, permitindo e facilitando o acesso a todos, até atingir-se uma racionalidade comunicativa mínima e aí sim podermos falar em legitimidade e validade da participação.

Numa perspectiva mais crítica, fala-se da “fetichização” dos Planos Diretores Participativos, como se estes fossem “um amuleto, algo enfeitiçado, que tem poderes inexplicáveis, de origens misteriosas” (PIRES, 1999). Mas o fetiche acaba se esvaziando pela reduzida participação popular, baixa taxa de aprovação da legislação e quase nula implementação de suas propostas nas cidades brasileiras, conforme destaca Burnett (2009). Na visão do autor, o Movimento Nacional da Reforma Urbana (MNRU) demonstra que, ao assumir valores da democracia burguesa e submeter a luta urbana aos procedimentos institucionais do planejamento, a autonomia das organizações populares é comprometida,

contribuindo para acumulação e reprodução capitalista no espaço urbano, agravante da tragédia das cidades. Já Souza (2010), sobre o MNRU explica que este movimento, iniciado nos anos sessenta, tendo seu auge nos anos oitenta, pregava a preocupação com a “estética” e com a “ordem” da cidade, e ainda mais além, com as políticas de caráter social. O MNRU entendia a reforma urbana como uma “nova ética social que condena a cidade como fonte de lucros para poucos em troca da pobreza de muitos” (SOUZA, 2010, p. 158)

Nesse sentido, Villaça (2005, p. 91) já havia destacado ao analisar o Plano Diretor da cidade de São Paulo, algumas “ilusões” que perpassam o Plano Diretor, a começar pelo “abismo entre o discurso e a prática” e da “desigualdade que caracteriza nossa realidade política e econômica”. Desta forma, Villaça (2005; 2010) e Burnett (2009), buscam revelar a influência de interesses políticos e econômicos na edificação dos Planos Diretores municipais e desmitificar a visão simplista de que o Plano Diretor por si só apresenta as soluções para as mazelas da cidade.

Nos estudos acessados acima, seus autores ao considerarem o planejamento urbano, seja como instrumento de ordenamento, elemento central da reforma urbana ou mecanismo ilusório de manipulação política, fazem emergir diferentes vieses para a participação popular. Não se pretende explorar nesse projeto todos esses vieses, mas trazer à tona diferentes abordagens no tocante ao planejamento participativo e como está inserida nesse planejamento a participação popular.

Estas distintas visões fornecem elementos pertinentes para se avaliar como a dimensão da participação influencia os rumos na implantação de um Plano Diretor, bem como alertam para as diferentes interfaces presentes na relação dos planejadores técnicos e políticos com os demais participantes.

### **3. Dimensão da Participação: Interpretações, Vertentes e Escalas**

Ao analisar a Administração Pública e seus modelos administrativos, Denhardt (2012) destacou a influência da participação dos indivíduos na gestão pública, sob a ótica de autonomia do indivíduo enquanto decisor. Assim, o autor remete a uma característica mais humanística da gestão pública. Isso significa colocar os seres humanos como principais, numa escala de importância, contrapondo a racionalidade organizacional, no sentido que o autor atribui a esta racionalidade, a do controle organizacional que emerge do conflito, o qual busca amortecer, visão dominante no campo, a qual ele questiona.

A ideia de participação no planejamento urbano nos moldes atuais advém da proposta da democracia participativa desenvolvida por MacPherson durante a década de 1970 (PATEMAN, 1992). Nesta proposição, o elemento central reside na forma de efetivar a participação, incluindo a complexidade da necessidade de ampla discussão dos diversos agentes sociais nas decisões. Inspirada em MacPherson, Carole Pateman (1992) apresenta uma interpretação de participação, baseada na teoria da democracia participativa, a qual Pateman difere da democracia representativa nos aspectos da participação compartilhada na tomada de decisões e igualdade política na determinação das consequências das decisões. Segundo Pateman (1992):

Pode-se caracterizar o modelo participativo como aquele onde se exige o *input* máximo (a participação) e onde o *output* inclui não apenas as políticas (decisões), mas também o desenvolvimento das capacidades sociais e políticas de cada indivíduo de forma que existe um “*feedback*” do *output* para o *input* (PATEMAN, 1992, p. 62).

Desse modo, a participação deve ser entendida, conforme Jacobi (2002) como uma referência de diálogo e cooperação que permite desenvolver iniciativas inovadoras de

questionamentos individuais e coletivos que levam ao fortalecimento de experiências de cidadania ampliada. A participação dessa forma, como nos ensina Jacobi, pode transformar-se num meio e num mecanismo democrático, em prol de um bem comum, conferindo direito de intervenção a todos os envolvidos.

Entretanto Milani (2007) vê fatores críticos a serem explorados no tocante à participação. Milani (2007) explica que desde o início dos anos 1990, no bojo do processo da reforma do Estado e da administração pública na América Latina e outros continentes, a participação social vem se destacando como um dos princípios organizativos centrais nos fóruns internacionais e regionais e nos processos de deliberação democrática nos domínios locais. Enfatiza o autor que “fazer participar os cidadãos e as organizações da sociedade civil (OSC) no processo de formulação de políticas públicas foi transformado em modelo da gestão pública local contemporânea” (MILANI, 2007, p.554). Esclarece ainda:

A participação social, também conhecida como dos cidadãos, popular, democrática, comunitária, entre os muitos termos atualmente utilizados para referir-se à prática de inclusão dos cidadãos e das OSCs no processo decisório de algumas políticas públicas, foi erigida em princípio político-administrativo. Fomentar a participação dos diferentes atores sociais em sentido abrangente e criar uma rede que informe, elabore, implemente e avalie as decisões políticas tornou-se o paradigma de inúmeros projetos de desenvolvimento local (auto) qualificados de inovadores e de políticas públicas locais (auto) consideradas progressistas.

Milani (2007) polemiza o discurso da participação social desde as suas origens, que segundo o autor, são múltiplas e podem ser divergentes, pois partem de atores sociais que não compartilham consonância nesse discurso.

Por outro lado, conta Milani (2007), a participação é reivindicação histórica de diversos movimentos sociais, organização dos trabalhadores rurais sem terra, à gestão de políticas urbanas ou à educação popular e, conseqüentemente, dos planos diretores.

Além do mais, participação social é assunto bastante presente no âmbito acadêmico e intelectual. O principal motivo para a polemização do discurso da participação social apresentada por Milani (2007) está baseado na sua inquietação sobre como, em fontes tão díspares, constrói-se o “princípio participativo” (ROJO, MILANI e ARTURI, 2004; MILANI e KERAGHEL, 2005 *apud* MILANI, 2007). Para o referido autor, essa situação levou-o a lançar importantes questões sobre “quem participa e que desigualdades subsistem na participação? Como se dá o processo de construção do interesse coletivo no âmbito dos dispositivos de participação?” (MILANI, 2007, p.552).

Não obstante, o planejamento participativo depende da forma como a participação será conduzida, bem como de que maneira atuarão os participantes dentro do processo de construção do instrumento, qualificando a participação no processo de edificação e consolidação.

Através do estudo pioneiro de Sherry Arnstein (1969), intitulado *A Ladder of Citizen Participation*, até hoje bastante recorrente nos estudos sobre participação, toma corpo a tentativa de qualificação da participação em processos de formulação e implementação de políticas públicas. A proposta de Arnstein sugere a definição de três categorias (*nonparticipation*, *tokenism* e *citizen power*) e oito níveis (*manipulation*, *therapy*, *informing*, *consultation*, *placation*, *partnership*, *delegated power* e *citizen control*) representados pela figura de uma escada, onde cada degrau corresponde à elevação do poder do cidadão no resultado final do processo. As ideias de Arnstein, apesar de terem sido elaboradas na década de 1960, se fortalecem nos atuais discursos sobre o desenvolvimento e a participação social. O degrau em que os cidadãos têm poder para o controle social, que para ela seria o último a

alcançar, não ocorre de forma íntegra e frequente em sociedades que apresentam significativas iniquidades sociais, econômicas e políticas.

Considerando a proposta de Arnstein obsoleta para compreender o leque de possibilidades institucionais da participação e os avanços ocorridos no debate da articulação entre teoria e prática da participação, o pesquisador americano Archon Fung (2006) questiona a “Escada de participação popular” que, segundo o autor, unifica inapropriadamente os níveis de influência dos indivíduos, argumentando que em certas situações a deliberação pública é altamente desejável, já em outras o autor crê que a consulta pública é mais apropriada.

Fung (2006) propõe um modelo alternativo, o *Democracy Cube*. Neste, um espaço tridimensional é destacado pelo autor a partir dos mecanismos e arranjos de participação mais recorrentes nos processos institucionais. A primeira dimensão do cubo da democracia está relacionada com quem participa do processo. Já a segunda dimensão se refere à comunicação entre os participantes. A terceira dimensão descreve a discussão entre ação e política, definindo a extensão da influência nas decisões. Para fins deste artigo, a proposição de Fung (2006) pode fornecer uma perspectiva para se compreender a qualificação do participante do PDP-UFRRJ a partir da primeira dimensão do cubo da democracia. Nesta, identifica-se quem é o participante do processo verificando-se quem é considerado elegível para participar e evidenciando-se como os indivíduos se tornam participantes. Desta forma, são considerados três tipos de processos, segundo Fung, a saber:

(1) *Public*: Totalmente aberto a todos que desejarem participar;

(2) *Minipublics*: Apenas é convidada uma elite envolvida na tomada de decisão, como grupos representativos de determinados interesses;

(3) *State*: processos limitados a especialistas.

Fung (2006) descreve que grande parte dos instrumentos de participação pública prega o processo mais amplo possível na seleção dos participantes. Entretanto, para o autor, podem ocorrer mecanismos de participação que envolve o que ele denomina como “*mini-publics*”, composto geralmente por um público considerado interessado no escopo técnico da discussão, em contraste com o “*macro-public*”, que seria uma esfera pública difusa (FUNG, 2006, p. 68).

Tanto a estrutura de participação proposta por Arnstein (1969) quanto o método de Fung (2006), apesar de guardar diferentes perspectivas, parecem se alinhar, de um modo geral, quanto ao entendimento de que a presença de amplo público, a descentralização do poder e a liberdade de acesso à informação devem contribuir para a democratização da participação. Nesta perspectiva, a participação nas políticas públicas é condição *sine qua non* para a inclusão dos agentes sociais tradicionalmente excluídos nos processos de tomada de decisão. E para Fung, apesar de acreditar que para determinadas situações nem todos devem participar, este sugere que devem ser participantes, pessoas que desejam se envolver independente de serem representantes de grupos de interesse restritos (FUNG, 2006).

No entanto, para Abers (1996) a questão da participação não se encerra na transferência de responsabilidade para o cidadão, ela também está vinculada, na visão do autor, ao aumento do controle social sobre a atuação do Estado e das instituições que o representam, além de permitir aos cidadãos uma melhor compreensão sobre as questões públicas que afetam diretamente as suas vidas. Abers (1996) ainda observa que a extensão do controle social sobre as políticas discutidas podem sofrer variações, dependendo das características das políticas e dos públicos envolvidos no processo.

Para Sanoff (2000 *apud* SABOYA, 2007), a participação popular é fundamental na construção coletiva dos objetivos e definição de estratégias e que, o envolvimento da população estimula o processo colaborativo em que são criadas as bases para o “capital social” através de redes, desenvolvendo confiança e reforçando valores em comum.

Nesse sentido, Campbell (2003 *apud* SABOYA, 2007) aponta diversos benefícios que traz a participação enfatizando que o maior deles é a possibilidade de delinear estratégias que possam alcançar resultados em que ocorram ganhos coletivos, invertendo a lógica tradicional de que apenas uma fração da sociedade acaba colhendo os frutos desses ganhos.

Concluindo a breve discussão sobre as interpretações, vertentes e escalas da participação, cabe destacar o que nos ensina Milani (2007, p. 573) com base na sua pesquisa realizada sobre a participação social na gestão de políticas públicas de países da América Latina e Europeus que “a participação é parte integrante da realidade social na qual as relações sociais ainda não estão cristalizadas em estruturas. Sua ação é relacional; ela é construção da/na transformação social. As práticas participativas e suas bases sociais evoluem, variando de acordo com os contextos sociais, históricos e geográficos”. Em suma, a pesquisa realizada por Milani o autoriza a afirmar o que já dizia Pateman (1992) que o maior desafio à participação é a democratização dos processos decisórios.

#### **4. Plano Diretor e Participação nos Campi Universitários**

No Brasil, a ideia de *campus* universitário ganhou força a partir das profundas transformações pelas quais as universidades brasileiras passaram durante a década de 1960, com a expansão das universidades públicas e privadas. Desta forma, o espaço universitário foi reformulado, com a transferência de faculdades para *campi* fora dos grandes centros, com aglutinações de instituições e substituição de locais cativos para dar lugar a prédios de departamentos, faculdades e institutos (CUNHA, 2003).

A reforma universitária de 1968 elegeu o modelo de *campus* como elemento indispensável, considerado uma forma de minimização de custos para a matrícula de novos ingressantes dentro do panorama de expansão disseminado (COELHO, 2004). A proposta regida pelo governo militar de concentrar os *campi* em locais afastados dos grandes centros, ou até mesmo em grandes áreas rurais, ditavam um novo padrão para a educação superior (CUNHA, 2003). Neste sentido, o planejamento da dimensão espacial das universidades recorreu a experiências de outras instituições de modo a integrar esta nova dinâmica de infraestrutura física, recondicionando também as atividades acadêmicas e administrativas (PRIETO, 2005).

Os procedimentos do planejamento urbano têm sido utilizados recorrentemente como base do planejamento em *campi* universitários brasileiros (BUFFA e PINTO, 2010; PAVESI, 2010; TISCHER, 2013). As soluções apresentadas para as cidades em muito influenciaram as universidades, que por sua dinâmica, se assemelham a cidades de porte médio. Nesse sentido, as universidades brasileiras historicamente receberam grande influência das universidades dos Estados Unidos, incorporando práticas e soluções adaptadas do planejamento urbano (PAVESI, 2010).

A multiplicidade e complexidade da proposta do movimento norte-americano “*City of Learning*”, do início do século XX, onde as universidades norte-americanas passaram a vislumbrar uma diversificação dos cursos, criaram os precedentes para uma expansão física mais abrangente nas construções, adotando o *master plan* como instrumento puramente técnico de promoção de harmonização dos elementos edificados (TURNER, 1984). Após a Segunda Guerra, com o crescimento da comunidade acadêmica o modelo tornou-se inócuo, iniciando-se um movimento no qual:

Muitas universidades adquiriram, efetivamente (e não apenas metaforicamente), o estatuto de cidades não só por sua escala e complexidade, mas também por vivenciar os mesmos problemas (aumento da densidade populacional, conflitos entre diferentes demandas de usos do solo, congestionamento das vias de trânsito...) cujo



equacionamento passou a demandar novas abordagens de planejamento, não mais limitadas a argumentos formais e estéticos (PAVESI, 2010).

Esta tendência técnica de planejamento de *campus* teve em Richard Dober um dos principais expoentes, através da obra, de 1963, *Campus Planning*. Sua visão era de um planejamento de funcionamento pragmático da instituição, onde não eram aventadas correlações entre o planejamento e as práticas educacionais ou os fenômenos sociais (PAVESI, 2010). Conforme Pavesi (2010), esse modelo foi marcado pela setorização do planejamento, onde uma racionalidade técnica era considerada em detrimento de considerações éticas, com a exclusão da comunidade acadêmica no debate sobre os valores que deveriam orientar o desenvolvimento físico da instituição. Justamente nesta época, as tendências de modernização brasileira convergiam para assimilação dos paradigmas estadunidenses.

Desta forma, sucedeu-se uma tendência de padronização das universidades brasileiras a partir do modelo utilizado na UnB, inspirado na organização das universidades americanas, incorporando uma racionalização do planejamento acadêmico e territorial (PAVESI, 2010). A tendência de seguir o modelo tecnocrático americano, no auge da ditadura militar, acarretou uma concentração da tomada de decisão de como seriam os projetos das universidades seguindo uma visão estritamente técnica. Em contrapartida, emergiam nos planejamentos urbanos e universitários americanos um caminho distinto, onde a participação da comunidade acadêmica no planejamento se aliava aos procedimentos técnicos, tendo como marco a experiência da *University of Oregon* (TURNER, 1984).

Muitas mudanças ocorreram tanto no planejamento urbano como também no planejamento dos *campi* universitários brasileiros desde então. Maneiras distintas de se entender o planejamento teceram diferentes paradigmas, porém a visão de um planejamento integrador, onde a participação popular deva ser considerada, passou a ser consenso (COELHO, 2012). Esta percepção de ultrapassar a hierarquização do planejamento universitário aliada à redução do tecnicismo está intrinsecamente vinculada com os avanços no planejamento urbano.

Conforme anteriormente exposto, com o advento do Estatuto da Cidade, os Planos Diretores tornaram-se o instrumento principal do planejamento das cidades brasileiras. Da mesma maneira, o Plano Diretor, tornou-se uma referência para o planejamento dos *campi* universitários brasileiros, havendo vários exemplos de universidades que utilizam este instrumento.

Segundo Teixeira (2008), no Plano Diretor de um *campus* universitário:

É precípua que a Universidade seja vista além de instituição formadora de valores e saberes, mas acima de tudo seja reconhecida como universo de moradia pra uns, de trabalho para outros, e de vivência para todos. Para sua implementação é fundamental que reconheçamos o meio acadêmico como espaço social, de relações entre indivíduos singulares e que possuem visões divergentes em relação ao mesmo ambiente que os cerca (TEIXEIRA, 2008, p. 1251).

Entretanto, conforme aponta Tischer (2013, p. 5) “o Plano Diretor por si só não garante a efetiva participação da comunidade acadêmica”. O PD necessita ser discutido, debatido e pactuado entre os diversos grupos que compõem a Universidade, como o corpo docente, o corpo discente e o corpo administrativo, e entre a Universidade como um todo e o seu entorno, buscando o entendimento com a sociedade. É premente lançar mão de meios para estimular a gestão democrática do espaço da universidade.

De acordo com Buffa e Pinto (2010), uma forma de instrumentalizar as iniciativas de planejamento territorial nas universidades perpassa pela formação de comissões

especializadas, que traçam diagnósticos sobre aspectos relevantes do funcionamento do *campus*. Contudo, os autores apontam que na prática, “no final, as comissões tornam-se cumpridoras de tarefas, cuja premissa é construir com menor custo e rapidez” (BUFFA; PINTO, 2010, p. 145). Nesse sentido, Tischer (2013) alerta que:

[...] o Plano Diretor não pode ser simplesmente uma tarefa, nem tampouco abandonar os instrumentos que até agora, demonstram-se produtivos. Deve-se a partir do exposto, existir uma consonância entre Participação, Orçamento e Planejamento, afinados no que diz respeito à construção, que envolve grandes somas de recursos financeiros, das Universidades e, que como é notório, de disponibilidade orçamentária, muitas vezes incerta, à revelia de um planejamento em longo prazo na realidade brasileira (TISCHER, 2013, p. 13).

De tal modo, o Plano Diretor Participativo de uma universidade pública deve ser entendido nos mesmos termos daqueles instituídos para as cidades, onde o aparato técnico deve ser acompanhado da participação popular. Oliveira Filho (2009) ressalta que a participação popular é “princípio da democracia participativa”, sendo integrada com a “política urbana”, configurando-se como princípio unificador da “ordem urbanística”, segundo a Constituição Federal, além de poder ser entendida como princípio instrumental, enquanto forma de promover qualidade de vida, justiça social e corrigir desigualdades.

Desta forma, a participação popular está no cerne da promoção do planejamento urbano, seja nos municípios ou nos *campi* universitários. Entender suas potencialidades e limitações são fundamentais para a proficuidade do ordenamento territorial, além de promover o entendimento dos mecanismos de participação para outros elementos de integração entre a universidade e a sociedade.

## 5. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa desenvolvida nesse trabalho é de natureza qualitativa e de caráter descritivo e analítico (RICHARDSON, 1999), uma vez que descreve os processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais internos e externos à organização em torno do PDP, e realiza a análise qualitativa sob uma abordagem interpretativa dos dados de fontes bibliográficas e documentais das universidades estudadas (GIL, 2002).

Os documentos selecionados para a pesquisa documental auxiliaram a compreensão da dimensão da participação na edificação dos planos diretores de *campi* universitários, fornecendo subsídios aos pesquisadores para eleger os pontos críticos envolvidos nesta temática. Dentre as fontes documentais consideradas como mais relevantes estão as publicações dos planos diretores e os dados publicados nos portais das instituições referentes a seus PDs.

Assim, foi realizado um mapeamento dos planos diretores das dez maiores universidades públicas brasileiras a fim de buscar uma maior compreensão de como a dimensão da participação é abordada na edificação destes PDs, tendo como embasamento o *ranking* das universidades publicado em 2013 no jornal Folha de São Paulo, sendo que uma delas não apresentou dados que indiquem a construção de um plano diretor. Buscou-se identificar as bases de organização dos planos pesquisados, bem como os meios utilizados para fomentar a participação do público interno e externo.

A análise interpretativa dos dados a partir da teoria (GIL, 2002) empregada na pesquisa auxiliou o entendimento das mensagens provenientes dos dados em consonância ou confrontação com as perspectivas teóricas discutidas. Assim, pretendeu-se provocar uma reflexão contextual entre a teoria, a atualidade e o entendimento acerca da dinâmica que envolve um PD de um *campus* universitário.

## 6. Resultados da Pesquisa

Os resultados auferidos pela pesquisa documental forneceram uma maior compreensão de como a dimensão da participação é abordada nos planos diretores de *campi* universitários brasileiros. Durante esta etapa, foi realizado um levantamento sobre as Universidades que disponibilizam informações sobre os seus Planos Diretores, tendo sido localizadas essas informações em nove grandes universidades públicas, tendo como parâmetro o “*Ranking* das maiores universidades brasileiras” (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013). Ressalta-se que apenas uma universidade não disponibilizou dados referentes a criação de um plano diretor.

O quadro a seguir mostra os aspectos selecionados no levantamento realizado, de modo que foi possível elaborar com as informações que se julgaram relevantes para a sua composição. Os aspectos selecionados localizados nos portais das universidades e em outros canais digitais foram os seguintes: o nome da Universidade, a sua localização, o título do plano diretor, o ano em que foram iniciados os trabalhos de desenvolvimento do PD, os eixos temáticos centrais onde são construídos grupos de trabalho que realizam o diagnóstico da instituição, além de mapeamento dos veículos de comunicação que fomentam a participação nos planos diretores universitários, vislumbrando a participação do público interno (comunidade acadêmica) e público externo (demais agentes sociais que interagem com a universidade). Para a construção deste quadro foram pesquisadas referências que privilegiassem os PDs mais recentes e em funcionamento.

**Quadro 1 – Planos Diretores em Universidades Públicas Brasileiras**

Posição no ranking	Nome	Origem	Título do PD	Ano de Criação	Eixos centrais	Mecanismos de articulação com o público externo	Mecanismos de articulação com o público interno
1	Universidade de São Paulo (USP)	SP	Plano Diretor Participativo Socioambiental da USP	2005	1. Águas; 2. Resíduos; 3. Fauna; 4. Emissão de Gases; 5. Percepção e Educação; 6. Uso do solo; 7. Normatização Ambiental e Certificação	1. Divulgação online dos resultados dos Grupos de Trabalho (GT); 2. Portal do plano diretor.	1. Audiências públicas; 2. Fórum de discussão em redes sociais.
2	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	RJ	Plano Diretor UFRJ 2020	2008	1. Partido Urbanístico-Ambiental; 2. Acessibilidade e deslocamentos; 3. Convergência entre os <i>campi</i> e Integração com a cidade; 4. Arte e Cultura; 5. Esportes; 6. Comunicação; 7. Cidadania; 8. Espaços Comerciais; 9. Inovação; 10. Segurança; 11. Infraestrutura	1. Divulgação online do plano diretor; 2. Exposição dos diagnósticos	1. Audiências públicas; 2. Fórum de discussão em redes sociais; 3. Oficinas Temáticas
3	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	MG	Plano Diretor UFMG	2008	1. Uso e ocupação do território; 2. Distribuição espacial das atividades; 3. Localização de Unidades e de Departamentos acadêmicos e	1. Divulgação online dos projetos; 2. Portal vinculado à instituição com publicações e fórum.	1. Audiências públicas; 2. Rádios e jornais internos; 3. Fórum de discussão em redes sociais

					administrativos; 4. Edificações		
4	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	RS	Não foi encontrado plano diretor para esta universidade na pesquisa realizada				
5	Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	SP	Plano Diretor da UNICAMP	2005	1. Sistema viário; 2. Uso do solo, meio ambiente e infraestrutura	1. Divulgação através do Centro de Estudos Avançados da universidade	1. Audiências públicas
6	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)	SP	Utiliza o plano diretor das para o ensino superior do Estado de São Paulo	2006	1. Demanda (evolução e necessidades regionais); 2. Acesso (expansão de vagas e inclusão social); 3. Organização e administração; 4. Custos e financiamento; 5. Inovação e competitividade.	1. Elaboração em conjunto com o governo estadual	1. Audiências públicas
7	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	SC	Plano Diretor Participativo da UFSC	2005	1. Integração à estrutura urbana; 2. Preservação ambiental; 3. Integração dos espaços 4. Uso e ocupação do solo	1. Transmissão ao vivo das audiências públicas; 2. Fórum de discussão online; 3. Portal do plano diretor; 4. Grupo de discussão em redes sociais	1. Audiências públicas
8	Universidade de Brasília (UnB)	DF	Plano Diretor Físico do <i>Campus</i> Darcy Ribeiro	1998	1. Transporte; 2. Segurança; 3. Integração; 4. Planejamento Ecológico; 5. Infraestrutura	1. Fórum de discussão online;	1. Comissão permanente para revisão do plano diretor; 2. Audiências públicas.
9	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	PR	Plano Diretor da UFPR	2009	1. Segurança; 2. Resíduos; 3. Meio Ambiente; 4. Acessibilidade; 5. Comunicação; 6. Uso e ocupação do solo	1. Fórum de discussão em redes sociais;	1. Audiências públicas; 2. Leituras comunitárias após aprovação do PD
10	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	PE	Plano Diretor do <i>Campus</i> da Recife UFPE	2004	1. Estrutura e ocupação dos espaços	1. Seminários com especialistas	1. Audiências públicas

Fonte: Elaboração própria a partir do jornal Folha de São Paulo (2013), de planos diretores publicados e outros dados divulgados em sites das universidades que disponibilizam informações sobre os seus planos diretores.

Algumas universidades *multicampi* apresentam mais de um Plano Diretor, ou até mesmo planos diretores específicos para institutos ou departamentos isolados. Dessa forma, os pesquisadores optaram por se aterem aos planos diretores de ampla abrangência.

Outro aspecto que se destaca pode ser verificado nas universidades estaduais de São Paulo, onde os planos diretores das instituições de ensino superior é uma política do governo estadual em conjunto com essas instituições. Neste caso, foram constituídos comitês executivos formados por especialistas, secretários de estados e reitores das universidades que, em conjunto com o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, definiram os parâmetros de crescimento até 2020 para seu sistema de ensino superior. Entretanto, a USP e UNICAMP elaboraram seus planos diretores específicos, estando esses, articulados com as diretrizes dos planos diretores das suas cidades.

Outro dado relevante reside no fato que a UnB publicou seu o Plano Diretor já no ano de 1998, mesmo antes da instituição do Estatuto da Cidade em 2001. Este fato aponta para a influência histórica nesta universidade de métodos do planejamento urbano e, também, como seu desenho organizacional influencia a gestão das demais universidades brasileiras, como já apontada anteriormente neste na fundamentação teórica deste estudo.

Destaca-se ainda que todos os planos utilizaram audiências públicas em sua edificação como mecanismos de articulação interna. Ademais, outros meios digitais chamam atenção como métodos que fomentam a participação de um público cada vez mais diversificado, como no caso da UFSC. Esta iniciativa, principalmente a partir da criação de fóruns digitais de discussão e divulgação digital dos trabalhos dos grupos de diagnóstico, permite o acesso de diferentes públicos ao debate do ordenamento territorial do *campus* universitário.

Nesse sentido, observa-se a tentativa de tornar o processo mais aberto a um quantitativo mais abrangente de participantes, nos moldes do preconizado por Arnstein (1969) e Fung (2006). Ademais, isto sugere que a publicidade dos assuntos pertinentes ao PD e sua construção, necessária para o debate público, conforme Fung (2006), está voltada para um público aberto a todos que desejarem participar. Este fator é um importante indicador para a edificação de novos planos diretores, ou mesmo para a revisão dos já existentes, de modo a evitar a exclusividade de uma discussão tecnicista dirigida a apenas grupos de interesse.

Entretanto, o acesso à informação não foi muito fácil na maioria dos casos, o que tende a tornar o debate mais limitado. Essa situação a ser evitada, é estudada por Fung (2006) quando ele detectou em seus estudos sobre participação que há várias formas de participação e, entre elas, aquela em que a participação está limitada a públicos específicos, o que ele denomina de “*mini-publics*”, onde grupos de especialistas e demais pessoas diretamente vinculadas ao tema são os atores envolvidos no debate da política em questão, formando assim núcleos seletos de especialistas.

Fung justifica esse tipo de participação, mas não explora essa seletividade do ponto de vista político e institucional, pois é certo que nessa categoria de participação, não se discute os critérios de inclusão e exclusão dos indivíduos nos grupos de trabalho, os quais deixam pessoas de fora e colocam outras para dentro. Acredita-se ser importante conhecer o porquê de determinadas pessoas participarem, e outras não. Isso nos leva a questionar a existência de “*mini-publics*” como forma de participação, o que contrairia o próprio Estatuto da Cidade que procurou romper com formas de participação seletiva, buscando elevar a densidade e amplitude da participação em Planos Diretores.

Desta maneira, a articulação em buscar incluir os diversos segmentos da comunidade acadêmica interagindo interna e externamente acaba favorecendo uma gestão universitária mais inclusiva e democrática.

## **7. Considerações Finais**

A pesquisa realizada apresenta como reflexão preliminar que entre as maiores universidades públicas brasileiras, assim consideradas em pesquisa documental, em que se localizaram informações em sites e portais sobre os seus planos diretores, apenas uma delas não possibilitou acesso às informações que remetam a criação de um Plano Diretor. Isto pode

significar que a maioria tem interesse em construir e publicizar informações sobre os seus planos diretores.

Cabe comentar, todavia que, entre os planos diretores divulgados, apenas dois se intitulam “participativos”. Apesar de a maioria não se qualificar como “participativo”, há divulgação de dados sobre audiências públicas e/ou leituras comunitárias como mecanismos de diálogo e participação. Contudo, a publicidade dos trabalhos gerados nestes planos diretores apesar de ser acessível, não é de fácil acesso para se chegar à informação desejada e seus detalhamentos.

A falta de publicidade dos diagnósticos realizados pelos grupos de trabalho, das atas das audiências públicas e/ou leituras comunitárias e demais ações referentes aos planos tende o processo a uma condução dentro de uma linha estritamente técnica, havendo pouca interatividade com pessoas de fora do corpo de especialistas, levando a uma situação de diálogo apenas com quem conhece os assuntos temáticos. A discussão fica restrita a grupos de interesse, onde os outros públicos, não especialistas, inclusive da própria universidade ou do seu entorno, acabam sendo excluídos do processo de construção do PD, por desconhecimento ou falta de *expertise*.

Portanto, com base nesses achados e interpretações iniciais acredita-se que a edificação do PD de um *campus* universitário, que se propõe a incrementar a dimensão da participação, deve dispor de meios a envolver efetivamente uma ampla gama de pessoas, a começar pela disseminação das informações. O envolvimento de um público maior, como previsto no Estatuto da Cidade deve ser precedido pela profusão da informação, tornando, assim, mais clara, acessível e transparente a construção desse instrumento.

A legitimidade do discurso da participação perpassa o devido envolvimento dos agentes inseridos no território, bem como a influência direta destes na tomada de decisão na gestão. Entretanto, os achados iniciais da pesquisa até o momento desenvolvida acenam para uma situação que contraria o sentido de participação defendido por Pateman (1992), Jacobi (2002), Milani (2008) entre outros autores de que não há participação, considerando-a em sua magnitude, sem que ocorra a democratização dos processos decisórios.

## Referências

- ABERS, Rebecca. From ideas to practice: the Partido dos Trabalhadores and participatory governance in Brazil. **Latin American Perspectives**, p. 35-53, 1996.
- ARNSTEIN, Sherry R. A ladder of citizen participation. **Journal of the American Institute of planners**, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969.
- BRASIL. **Estatuto da Cidade: guia para implementação pelos municípios e cidadãos**. 2ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002.
- BUFFA, Ester; PINTO, Gelson de Almeida. **Arquitetura e educação – Campus universitários brasileiros**. Editora EdUFSCar. São Carlos, 2009.
- BURNETT, Frederico Lago. **Da tragédia urbana à farsa do urbanismo reformista: a fetichização dos Planos Diretores Participativos**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2009.
- COELHO, Ildeu M. Universidade e Reforma Universitária. **Nuances: Estudos sobre Educação**. v. 10. n. 11-12, p. 19-35, 2004.
- COELHO, Kellen da Silva. **A resistência à nova proposta de Plano Diretor apresentada pela Prefeitura Municipal de Florianópolis: uma análise das práticas alternativas de organizar**. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2012.
- CUNHA, Luiz Antônio. Câmpus Universitário: opção ou destino? In: MORHY, Lauro (org.) **Universidade em Questão**. p. 225-240. Brasília: UnB, 2003.

- DENHARDT, Robert. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking Universitário Folha 2013**. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/>> Acesso em: 18 jan. 2014.
- FUNG, Archon. Varieties of participation in complex governance. **Public Administration Review**, special issue, p. 66-75, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- JACOBI, Pedro. **Políticas Sociais e ampliação da cidadania**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MARICATO, Ermínia. **Brasil, cidades: alternativas para a crise urbana**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**. 42(3):551-59, 2008.
- OLIVEIRA FILHO, João Telmo de. **A participação popular no planejamento urbano: A experiência do Plano Diretor de Porto Alegre**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Planejamento Urbano e Regional – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.
- PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Tradução: ROUANET, Luiz Paulo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- PAVESI, Alessandra. Campi universitários: um compêndio de ideias para seu planejamento. **Anais: Seminário de História da Cidade e do Urbanismo**, v. 11, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.anpur.org.br/revista/rbeur/index.php/shcu/article/view/1315>>. Acesso em 18 jan. 2014.
- PIRES, Valdemar. Fetichismo na Teoria Marxista: um comentário. **Revista Impulso**. p.139-146, Janeiro, 1999.
- PRIETO, Élisson César. **Os desafios institucionais e municipais para implantação de uma cidade universitária: o Campus Glória da Universidade Federal de Uberlândia**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade de Uberlândia. Uberlândia, 2005.
- RANDOLPH, Rainer. Do planejamento colaborativo ao planejamento “subversivo”: reflexões sobre limitações e potencialidades de planos diretores no Brasil. **Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Universidad de Barcelona**. v. 11, Barcelona. 2007. Disponível em: <<http://revistes.ub.edu/index.php/ScriptaNova/article/view/1345>> Acesso em: 08 jan. 2013.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SABOYA, Renato. **Concepção de um sistema de suporte à elaboração de planos diretores participativos**. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.
- SOUZA, Marcelo Lopes de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- TEIXEIRA, Michelle. Planos Diretores Participativos: uma análise da técnica de Leituras Comunitárias no processo de elaboração dos Planos Diretores dos Campi da Universidade Federal de Santa Maria/RS. **Anais: I Encontro Internacional de Ciências Sociais/ III Encontro de Ciências Sociais do Sul: Democracia, Desenvolvimento, Identidade – UFPel**. Pelotas, 2008.

TISCHER, Wellington. O Instrumento Das Leituras Comunitárias Na Implantação Dos Campi e o Plano Diretor Da Universidade Federal Da Fronteira Sul. **Anais: Encontros Nacionais da ANPUR**, V. 15, 2013.

TURNER, Paul Venable. **Campus: an American planning tradition**. Architectural History Foundation, 1984.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano Diretor Físico do Campus Universitário Darcy Ribeiro**. Brasília, 1998. Disponível em: <[http://vsites.unb.br/ceplan/Plano/plano1998/PlanoDiretorFisico1998\\_1.pdf](http://vsites.unb.br/ceplan/Plano/plano1998/PlanoDiretorFisico1998_1.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano Diretor Participativo da UFSC**. Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://planodiretor.ufsc.br/>. Acesso em: 01 abr. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano Diretor UFRJ**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <[http://www.ufrj.br/docs/plano\\_diretor\\_2020/PD\\_2011\\_02\\_07.pdf](http://www.ufrj.br/docs/plano_diretor_2020/PD_2011_02_07.pdf)> Acesso em: 01 abr. 2014.

VILLAÇA, Flávio. **As ilusões do Plano Diretor**. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.flavioillacca.arq.br/pdf/ilusao\\_pd.pdf](http://www.flavioillacca.arq.br/pdf/ilusao_pd.pdf) >. Acesso em: 20 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. **Dilemas do Plano Diretor**. 2010. Disponível em: <<http://www.ongcidade.org/site/arquivos/artigos/dilemas436f9e94d59fb.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2014.