

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

AS INFLUÊNCIAS DO PLANEJAMENTO DAS AÇÕES NA GESTÃO INSTITUCIONAL DA UFPEL

Econ. MSc. Simone P. Teixeira de Mello^{*}
Eng^o João Ladislau B. Lopes^{**}
Acad. Lucas Donato^{***}

1. Introdução

O crescente desenvolvimento das telecomunicações e da informática tem produzido relevantes mudanças nas estruturas sociais, econômicas e organizacionais, porém essa evolução também tem mostrado entraves para a gestão das organizações. Um dos problemas mais críticos é a falta de informações úteis para o processo decisório. Logo, o gerenciamento da informação passa a ser uma questão estratégica no processo de gestão nestes novos tempos de rapidez na tomada de decisão.

As informações mostram-se inadequadas pela sua falta, ou por seu excesso desnecessário. Também podem estar defasadas e com acesso limitado, o que, invariavelmente, leva o gestor a tomar decisões baseadas na intuição, sem o adequado suporte da informação.

Adaptar-se às contingências e às pressões do ambiente externo tornou-se um desafio constante nas organizações, onde a informação aparece como uma peça fundamental para subsidiar planos nesse complexo cenário organizacional da atualidade.

As instituições federais de ensino superior não estão isentas das influências do ambiente externo. Na verdade, as universidades vivem um paradoxo. Ao mesmo tempo em que delas emergem novas tecnologias de informação e a capacitação de pessoas nas diversas extensões dessa área percebe-se a precariedade das informações e do planejamento das ações na gestão administrativa, em parte justificada pela estrutura burocrática pesada, pela resistência a mudanças, pela dependência econômica do Estado, pelo corporativismo, além de precariedade na avaliação dos resultados institucionais, dentre outros aspectos.

Muitos são os impactos das mudanças sociais, políticas e econômicas nas organizações universitárias. As dificuldades, em administrar burocracias como as universidades públicas, sem uma cultura de captação de recursos extragoverno federal, demonstram a inércia da própria instituição frente a um ambiente cada vez

^{*} Doutoranda em Educação da UFRGS, Chefe da Divisão de Modernização e Controle da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento da UFPEL.

^{**} Especialista em Administração, Diretor do Centro de Informática da UFPEL.

^{***} Aluno do Curso de Ciência da Computação da UFPEL.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

mais incerto, e a intervenção normativa do Estado também contribuiu para restringir o desenvolvimento de planos de ações para o funcionamento e desenvolvimento das universidades.

Entretanto, acredita-se que a tecnologia da informação, por sua vez, aparece como um meio facilitador para a elaboração de estratégias que atendam os objetivos institucionais, e como tal deve ser usada como um recurso interno da organização a ser tratado com o mesmo grau de importância dos demais recursos que constituem as variáveis a serem analisadas na formulação da estratégia organizacional.

O planejamento e a informação têm uma relação de sinergia e integração total. A informação, para buscar resultados qualitativos, tem que ser coerente em todos os níveis de planejamento, visto que está presente em toda a organização, bem como, no ambiente externo. Maximiano (2000) destaca que em “qualquer nível de administração o planejamento compreende o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas” (p.395), sendo a informação a base de qualquer nível de planejamento visando uma relação mais eficaz entre organização e ambiente.

Contudo, apesar das profundas mudanças tecnológicas e organizacionais, grande parte do setor público ainda permanece incapaz de dar respostas rápidas e de implantar políticas públicas que possam corresponder a um modelo renovado de relação Estado-Sociedade, no qual busca-se a melhor equalização da cidadania. Para que o Estado possa cumprir seu papel é necessária a utilização de sistemas de informação que propiciem apoio ao processo decisório, permitam a formulação de políticas adequadas e possibilitem a avaliação sistemática dos resultados.

As formas de se administrar as organizações, assim como as adaptações destas ao ambiente externo e interno é uma discussão perene na esfera pública. Debater acerca da performance da universidade perpassa por propostas de mudança, de inovação, de adaptação às novas demandas por parte da comunidade universitária e da sociedade em geral, num efervescente espaço de questionamentos e descobertas que é a universidade.

No intuito de mudar o cenário atual, ou seja, de propor alternativas para a elaboração e execução de um planejamento tático e operacional coerente com a realidade da universidade procurou-se, a partir deste estudo, compreender as influências do planejamento das ações da UFPel na percepção de diretores de unidades acadêmicas e administrativas, e da contribuição de técnicos da área de planejamento e de um representante da administração superior da UFPel. Para tanto, os dados foram coletados a partir da análise documental e, num segundo momento buscaram-se informações por meio de visitas às unidades acadêmicas e administrativas que, na época, estavam elaborando o Plano de Ação 2002. A análise foi feita de forma descritivo-interpretativa.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

2. Base Teórico-empírica

O processo de planejamento é parte inerente às funções do administrador, pois é através deste que se estabelece objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los (Stoner e Freeman, 1996). Sem planos os gestores não podem saber como organizar as pessoas e os recursos.

Basicamente, as organizações usam dois tipos de planejamento. O estratégico, que envolve anos e até mesmo décadas, e o planejamento operacional, que mostra como as diretrizes são implementadas nas atividades do dia-a-dia. Neste segundo tipo, a organização detalha sua estratégia por meio de metas operacionais num âmbito mais estreito e limitado, ou seja, detalha-se o plano em nível de metas específicas, de curto prazo e mensuráveis (Stoner e Freeman, 1996).

Embora esta pesquisa concentre-se no segundo tipo de planejamento; o operacional convém esclarecer brevemente o que vem a ser planejamento estratégico. O planejamento associado ao conceito de estratégia surgiu nos anos 60, período que grandes organizações procuravam aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência, e de certa precaução para possíveis modificações futuras. Conforme Motta (1995), a visão de longo prazo, com objetivos específicos e estudos de tendência não satisfaziam mais, diante das mudanças sociais e econômicas cada vez mais aceleradas.

Desde então, o planejamento estratégico veio preencher a necessidade de se utilizar métodos mais racionais e analíticos na criação de futuros alternativos para as organizações. Com perspectiva sistêmica e contingencial, o autor destaca que o planejamento aliado à estratégia mostrou-se como alternativa para reagir a ambientes em constante mutação e turbulência, que exigem processos contínuos de formulação e avaliação de objetivos, baseados em fluxo de informações sistemáticas sobre as transações entre ambiente e organização, que determinam possíveis variações na missão sócio-econômica da organização.

Contudo, a adoção do planejamento estratégico requer geralmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial tanto em empresas públicas quanto privadas. Para Motta (1995, p.86), este processo gerencial não se faz apenas por meio de modificações técnicas nos procedimentos e instrumentos decisórios da organização. Na realidade, ele representa “uma conquista organizacional que inicia no nível de mudanças conceituais da gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação”.

Ao longo das últimas décadas, o planejamento organizacional vem evoluindo. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido. Posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Mais recentemente, o planejamento estratégico é considerado como parte de uma administração estratégica. Stoner e Freeman

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

(1996), adeptos dessa linha de pensamento, consideram-no como uma das partes interativas mais importantes da administração, pois se constitui como instrumento norteador para a consecução dos objetivos organizacionais.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois geralmente é a cúpula diretiva ou comitê reunindo a alta gerência, que norteia as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Mas para o autor, o planejamento estratégico tem eficácia limitada na resolução de problemas globais. Isso porque, centra sua análise no ambiente externo e pressupõe que as condições internas da empresa não sofrerão alterações. Já a administração estratégica é uma evolução das idéias iniciais de planejamento estratégico, pois considera a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo, ou seja, a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a empresa e o ambiente nos seus diversos campos, tais como: econômico, social, político e cultural (Ansoff et al., 1981).

Oliveira (1995, p.36) considera o planejamento estratégico como “uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente”. Para o autor, planejamento, organização, direção, controle e desenvolvimento estratégicos são os cinco componentes de uma administração estratégica, os quais devem estar constantemente em perfeito equilíbrio.

Embora possa parecer uma situação teórica e ideal, pois geralmente dá-se mais ênfase a um ou outro componente, esse autor acredita que o sucesso de uma administração estratégica está na interação desses cinco grandes itens. Ou seja, a organização que aplicar esses itens adequadamente, terá uma vantagem competitiva efetiva frente às organizações que estiverem em um momento mais ultrapassado da administração.

Assim, entende-se que o planejamento operacional é parte do planejamento estratégico, tendo em vista que por meio de avaliações internas daquilo que é proposto e executado, emergem os pontos fortes e fracos da organização. Para tanto, levantamentos de dados sobre diversos aspectos são necessários. Neste estudo apresenta-se um caso concreto da elaboração e execução do planejamento operacional na universidade pública, o que, infere-se ser o indicado para a construção e ampliação do tema “planejamento operacional” a partir das interpretações do leitor.

Além disso, é oportuno destacar que planejar a organização, seja a longo ou em curto prazo depende-se, invariavelmente, de informação. Prever, descrever, acompanhar e avaliar metas organizações com eficácia implica também na eficácia de seus sistemas de informação. Prates (1994) conceitua os sistemas de informação como uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizados de tal forma a

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

permitir o melhor atendimento dos objetivos da organização. É através dos sistemas de informação que as informações são disponibilizadas às diversas etapas do processo de gestão, bem como, aos diferentes níveis da estrutura funcional de uma organização.

Entretanto, Bueren (1998) salienta que as atividades em uma organização têm suas próprias tecnologias, que podem ser caracterizadas como: máquinas, procedimentos codificados e rotinas guardadas na memória dos indivíduos. A tecnologia da informação, por sua vez, está associada aos procedimentos codificados, ou seja, aos sistemas informatizados e todos os recursos computacionais vinculados, a fim de promover uma tecnologia de “conhecimento prático, com o qual algumas atividades organizacionais, denominadas inputs são convertidas em outputs” (Gerwin e Kolodny apud Bueren, 1998).

Na perspectiva do autor, a tecnologia da informação isoladamente não é suficiente para garantir o sucesso duradouro de uma organização. Deve existir um alinhamento entre as estratégias da organização e de tecnologia da informação. Para conseguir esse alinhamento, Walton (1993), citado por Beuren (1998), sugere que cada um que seja responsável pelo patrocínio, desenvolvimento, introdução e operação de tecnologia da informação deve estar informado sobre as prioridades estratégicas da organização. Também devem estar envolvidos em um diálogo com outras pessoas da organização no sentido de esclarecer as implicações potenciais de um sistema de tecnologia da informação proposto para a organização.

3. Metodologia

Neste estudo privilegiou-se a abordagem qualitativa, pois se buscaram respostas a questões muitas particulares, em função da ênfase dada às percepções dos diversos participantes da pesquisa. O gênero escolhido foi o estudo de caso, usado com frequência em estudos organizacionais. Para Rubin e Rubin (1995), os estudos de caso são explorações de um único fenômeno, procuram entender um fenômeno maior através do exame mais completo de um caso específico e assim focar um caso particular; são particularmente úteis por sua rica descrição e valor heurístico.

A escolha da UFPel que serviu como caso para o presente estudo, levou em consideração as mudanças ocorridas por meio da Proposta do Plano de Ação 2003-2004 via sistema informatizado, durante o período de junho de 2002 a maio de 2003. A coleta das informações aconteceu em unidades acadêmicas e administrativas da UFPel, e os participantes da pesquisa foram classificados em diretores e servidores dessas unidades.

Os diretores pertencem ao nível de média gerência, com poder de decisão limitado. Já o grupo dos servidores contempla docentes e funcionários que participaram das reuniões propostas pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento no período de junho a julho de 2002 nas próprias unidades, tendo

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

em vista a tentativa de subsidiar os setores na elaboração do plano de Ação 2002. Destaca-se, ainda, que apenas uma das unidades visitadas teve a participação de um representante discente.

Os diretores que participaram do estudo foram aqueles que aceitaram a disponibilidade de atendimento *in loco* às unidades sobre a proposta do plano de ação daquele ano. Foram considerados, então, como elementos-chave da investigação, que para Franco (1986), significa ter como entrevistados característicos do universo de interesse do trabalho de pesquisa. Então, corroborou-se com a definição de Minayo (1992), a qual entende que a definição da amostragem não se baseia em um critério numérico para garantir sua representatividade. Para a autora, a amostragem boa é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões.

Inicialmente, buscou-se informação em fontes secundária, como os Plano de Desenvolvimento Institucional e Acadêmico, Planos de Ação Anuais e documentos internos, o que facilitou o conhecimento sobre o planejamento adotado pela UFPel. Quanto às fontes primárias, decidiu-se adotar entrevistas com os diretores, docentes e técnico-administrativos de unidades acadêmicas e com o Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento da instituição.

4. O caso em estudo

O planejamento das ações da UFPel tem uma base de experiência de cinco anos. O início deste processo deu-se a partir de 1997, quando a administração superior que assumiu a gestão da UFPel percebeu a necessidade de desenvolver-se um modelo de administração com diretrizes para o ensino superior pautado em propostas e discussões com a comunidade universitária. Assim, parâmetros básicos deveriam ser identificados, o que era indispensável à agilidade não dissociada da precisão e da qualidade do executado, com a intenção de formar-se um corpo de servidores qualificado, assim como uma estrutura organizacional mais racional e apropriada às funções da instituição.

A partir de então, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento da UFPel 1998-2001 (UFPel, 1997), documento que estabelece diretrizes, metas e ações, tendo como parâmetro o fato de que novas contribuições e uma reflexão crítica-inovadora iriam enriquecer e aprimorar a proposta constante naquele documento norteador da gestão que iniciava. As fontes primárias revelam que o Plano (UFPel, 1997) teve como base o Plano Institucional de Ensino de Graduação da UFPel (1997), haja vista que no conjunto de propósitos descritos prevalecem propostas de inovação e renovação acadêmica, mas também apresenta, em menor proporção, outras propostas consideradas de apoio às atividades fins.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Observa-se, que o Plano de Desenvolvimento 1998-2001 foi o primeiro documento institucional que apresentou metas¹ e ações distribuídas em nove grandes programas: Ensino Técnico de 2º Grau Profissionalizante, Ensino de Graduação, Ensino de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão, Desenvolvimento em Informática, Desenvolvimento Físico, Desenvolvimento Regional e Gestão Administrativa.

A continuação desse processo de planejamento institucional deu-se por meio dos planos de ação anuais, tendo como base o Plano de Desenvolvimento 1998/2001. Em 1998, mesmo que tardio¹, formulou-se o Plano de Ação 1998, composto por 57 metas e 199 ações, elaboradas a partir da contribuição dos Departamentos, Colegiados, Conselhos, Pró-Reitorias, Órgãos Assessores, Centros e Coordenadorias, culminando com a discussão e aprovação junto aos Conselhos Superiores.

A intenção da administração superior da UFPel, e mais especificamente da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, era avaliar a experiência de elaboração e execução do plano proposto, assim como iniciar um novo ciclo de propostas para 1999, balizando as ações e tomadas de decisões da instituição.

No ano seguinte, 1999, o debate para elaboração do Plano de Ação entre unidades acadêmicas e administrativas culminou no seminário denominado “1ª Semana do Planejamento da UFPel”, realizado em dezembro de 1998 e de posterior discussão e aprovação junto aos conselhos superiores. Este documento, por sua vez, apresentava 64 metas e 259 ações. Logo, percebe-se a ampliação das propostas das unidades em relação ao ano anterior.

A continuidade do processo, a partir da avaliação dos dois planos de ação e os recorrentes documentos-diagnósticos elaborados pela UFPel para captação e manutenção dos recursos levaram à uma nova proposta de formatação do Plano de Ação 2000. Percebia-se, a partir das avaliações, a carência de um acompanhamento mais detalhado das propostas institucionais, do detalhamento das ações, assim como das projeções mais precisas. Foi então que a construção do PA2000 baseou-se no PPA 2000-2003³, estabelecendo programas, subprogramas e ações que permitiam às unidades acadêmicas e administrativas definirem quantitativamente atividades e projetos, de forma clara e precisa, em conformidade com suas metas.

Além disso, destaca-se que a proposta de trabalho para o ano de 2000 também levou ao debate com a comunidade universitária através da “2ª Semana da Avaliação e do Planejamento da UFPel” realizada em janeiro de 2000. O

¹ As metas e as ações constantes no Plano derivam do Plano Institucional de Ensino de Graduação da UFPel – PIEG, documento elaborado no início da gestão com vistas à concorrer ao Programa de Modernização da Infra-estrutura acadêmica das IFES, lançado pelo MEC naquele mesmo ano.

² O PA 1998 foi formulado no segundo semestre do ano face à aprovação do Plano de Desenvolvimento 1998/2001 ter sido somente em janeiro de 1998 e da prolongada greve das IFES que iniciou em março e terminou em julho daquele ano.

³ Plano Plurianual do Governo Federal 2000-2003.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

documento reuniu propostas de melhorias e de novas proposições traduzidas em 528 atividades e/ou projetos.

Todavía, as limitações no conteúdo das informações do Plano de Ação 2000 demonstram lacunas quanto à relação precária entre o produto⁴, a meta⁵ e a atividade⁶ e/ou projeto⁷ propostos. Acredita-se que a falta de consonância entre a atividade e/ou projeto e o seu efetivo desdobramento pode ser justificada pela pouca experiência das chefias em planejar, a partir de fatos e dados, suas ações futuras, assim como, descrevê-las em termos de resultados esperados e de metas objetivas e detalhadas. Pondera-se, ainda, a resistência em planejar e descrever ações subjetivas na área das ciências humanas, justificadas pelo fato do documento ter sido padronizado privilegiando dados quantitativos.

No que tange ao Plano de Ação de 2001, verifica-se a redução de 129 projetos e/ou atividades em relação ao ano anterior, totalizando nesse documento 399 propostas distribuídas dentre os nove programas. Embora, perceba-se um avanço quanto ao detalhamento das atividades/projetos propostos, a avaliação do Plano de Ação foi prejudicada em função de dois processos de greve ocorridos ao longo do ano na UFPel. Outra justificativa que também aparece inúmeras vezes no documento é a falta de recursos financeiros para viabilizar as intenções das unidades acadêmicas e administrativas.

Até então os Planos de Ação da UFPel vinham sendo elaborados anualmente. As unidades previam suas atividades e/ou projetos dentro o exercício. Porém, uma avaliação prévia por parte da presidência da Comissão de Monitoramento e Planejamento das Ações da UFPel⁸ desses documentos detectou precariedade nos mesmos com o passar dos anos. Os Planos de Ação na sua totalidade eram entregues fora do prazo definido, apresentando inúmeras limitações e distorções no seu preenchimento.

No que tange ao Plano de Ação 2002, os atrasos recorrentes das informações levaram a Pró-Reitoria de Planejamento a programar visitas às unidades da UFPel, a fim de dirimir dúvidas no preenchimento das informações e levantar informações quanto à possíveis mudanças na metodologia de trabalho até então adotada nos planos anuais de ação. Além disso, a análise dos

⁴ Conforme a terminologia anexa à Proposta do PA2000 Produto representa o resultado esperado, descrito de forma sucinta e coerente com a atividade e/ou projeto apresentado.

⁵ Segundo a terminologia anexa à Proposta do PA2000 Meta significa a quantidade a ser produzida ou executada no âmbito do projeto/atividade, com prazo definido para consecução do objetivo proposto.

⁶ O termo Atividade denota meio de programação para consecução da ação, envolvendo operações contínuas e permanentes (terminologia PA2000).

⁷ Projeto é o meio de programação para consecução da ação, envolvendo operações com tempo limitado, ou seja, com início e fim preestabelecidos (terminologia PA2000).

⁸ Comissão nomeada através da Portaria do Gabinete da Reitora da UFPel nº1324/2002. No documento constam os nomes dos membros e coordenadores dos nove programas, os quais têm como função monitorar os planos de ação e as avaliações destes planos.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

documentos revelava a baixa na qualidade, haja vista que os mesmos não traduziam as ações que efetivamente eram desenvolvidas anualmente.

Observou-se, então, que as unidades não tinham um entendimento claro que o Plano de Ação tratava-se de um documento descritivo, que apresenta o planejamento tático e operacional de cada unidade desmembrado em nove programas. Além disso, as unidades vinham recorrendo nos atrasos de entrega do plano, além das contingências como greves em nível local e nacional que inviabilizaram execução do calendário proposto.

Outro aspecto a considerar, a partir das análises *in loco*, foi a crítica feita pela maioria das unidades quanto à desvinculação das atividades e/ou projetos dos planos de ação do orçamento da universidade. De modo geral, as direções entendiam que não deveria planejar-se, mesmo em curto prazo, sem deter os recursos financeiros para a consecução das metas. Mostrava-se evidente nas falas dos diretores a insatisfação quanto ao preenchimento do documento, tendo em vista que eles o consideravam mais um documento institucional que não traduzia as intenções das áreas de ensino, pesquisa e extensão desmembrada nos seus nove programas.

Um estudo prospectivo junto às unidades da UFPel revelou a necessidade de mudanças na metodologia que até então vinha sendo adotada. Assim, a unidade de planejamento e desenvolvimento elaborou a Proposta do Plano de Ação bianual e móvel. Então, o Plano de Ação foi proposto para o biênio 2003-2004 como forma de não haver rupturas nas proposições, em função das contingências, considerando as avaliações descritas no Plano de Ação 2001, no qual 80% das atividades e projetos não foram executados tendo em vista os dois processos de greve ocorridos nos dois semestres letivos.

Além disso, decidiu-se propor um plano móvel. Ao final de cada ano se avalia o desenvolvimento das atividades e projetos das inúmeras ações que compõem o plano de Ação 2003-2004 e se elabora ou amplia a proposta existente com o Plano de Ação 2004-2005, e assim sucessivamente. Acredita-se, que a partir dessas duas medidas imediatas, que se está evitando as rupturas do processo de planejamento operacional, que ocorreram por questões internas e externas.

Destaca-se, ainda, que foi possível observar as dificuldades no preenchimento dos dados, com a alegação de que a terminologia apresentada não esclarecia, tampouco contribuía para o preenchimento dos campos necessários.

Além disso, outro comentário foi quanto à forma como os Planos vinham sendo apresentados, destacando-se a confusão dos proponentes sobre o desdobramento do Plano de Ação, composto por Programas, Subprogramas, e estes por sua vez contemplados com ações desmembradas em atividades⁹ e/ou

⁹ Atividade constituiu o meio de programação para a consecução da ação, envolvendo operações contínuas e permanentes. É o delineamento da ação a ser executada de maneira ininterrupta para a consecução de uma ação institucional.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

projetos¹⁰. Além disso, outros campos que deveriam ser preenchidos tais como: produto, indicador e unidade de medida causavam confusão, e conseqüentemente, o não preenchimento das informações, limitava as avaliações futuras no que tange ao atingimento das metas.

As reuniões promovidas pela unidade de planejamento com o fórum de diretores de unidades acadêmicas quando da discussão do Plano Plurianual de Gestão 2002-2005¹¹ também contribuíram para as mudanças no processo de planejamento da UFPel. As decisões tomadas naquele fórum refletiram em um documento institucional mais enxuto, tendo em vista a supressão dos subprogramas dentro dos nove programas desenvolvidos na instituição.

Outra situação percebida de resistência das direções dava-se pela não vinculação das ações à proposta orçamentária da universidade. A justificativa da relutância em relatar as ações desenvolvidas ao longo do exercício pelas unidades, na visão dos diretores, só tinha sentido se houvesse disponibilidade financeira para execução. Essa crítica ainda hoje é bem contundente e mesmo justificável. Contudo, a unidade de planejamento sempre mostrou sua intenção de vincular as ações ao financeiro, tanto que institucionalmente, via PPG 2002-2005, existe este compromisso por parte da administração superior.

As visitas indicaram, ainda, a limitação no entendimento das diversas nuances do planejamento. Se analisarmos de uma forma sucinta, a metodologia adotada pela UFPEL concentrava-se no planejamento operacional, já conceituado no item anterior deste estudo, e pouco no planejamento tático, sendo um pleito dos diretores propor ações planejadas em nível estratégico. Então, destaca-se que a unidade de planejamento preocupava-se em documentar as ações das 39 unidades da UFPEL em virtude da necessidade de ter-se fatos e dados do que vinha sendo desenvolvido nas diversas áreas na instituição, e o com o objetivo de construir instrumentos que possam ser base de análises para planejamentos de cenários futuros, ou seja, de transpor-se para um processo de planejamento estratégico.

Foi então que decidiu-se integrar ao planejamento institucional, tecnologias de informação e comunicação que permitissem elaborar, monitorar e avaliar de forma mais adequada às atividades e projetos propostos nos planos de ações, gerando informações que realimentam o processo de planejamento e apóiam os gestores no processo decisório. Sendo, portanto desenvolvido um sistema de informação para o Planejamento das Ações da UFPel.

¹⁰ Projeto é o meio de programação para a consecução da ação, envolvendo operações com tempo limitado. É o delineamento da ação a ser executada com início e fim preestabelecidos para a consecução de uma ação institucional.

¹¹ Deste documento derivam os Planos de Ação da UFPEL. Convém acrescentar que no mesmo período em que a unidade de planejamento da UFPEL apresentava a proposta do Plano de Ação 2002, tramitava a discussão junto à comunidade universitária sobre as diretrizes que deveriam compor o Plano Plurianual de Gestão 2002-2005, e sua forma dentre outros aspectos. Um dos frutos das reuniões com o fórum de diretores foi a supressão dos subprogramas, o que levou a elaboração de um Plano de Ação 2002 mais enxuto, mais acessível, e conseqüentemente, de maior facilidade de interpretação e preenchimento.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

O novo modelo informatizado tem como norteador o Plano Plurianual de Gestão 2002-2005, aprovado pelos Conselhos Superiores, após a discussão com a comunidade universitária durante o ano de 2002.

O sistema de informação conta com um banco de dados central, no qual são armazenados os dados relativos ao planejamento da UFPel, os quais podem ser extraídos e manipulados conforme as necessidades da instituição. Bueren (1998) enfatiza que um banco de dados tem como principal função viabilizar a disponibilização mais ágil dos insumos básicos ao processamento e geração de informações. Convém acrescentar que um repositório central evitará inconsistência e redundância de dados, ou seja, dados dispersos fisicamente e logicamente tendem a se tornar repetitivos e incoerentes, prejudicando a qualidade da informação que será gerada e apoiará o processo decisório.

Esse autor também destaca que os profissionais responsáveis pelo banco de dados e tecnologia de informática, em função da reduzida interação com as áreas usuárias, muitas vezes, disponibilizam um conjunto de dados sem analisar se este satisfaz as necessidades do usuário (Bueren, 1998).

É oportuno ressaltar que a participação ativa dos usuários-chave foi um aspecto muito importante no desenvolvimento deste sistema de informação na UFPel. O comprometimento do usuário e a qualidade da informação que este comunica para os profissionais da área de tecnologia é fundamental para o sucesso de um projeto de sistema. No projeto de sistema de informação para o planejamento da UFPel, os usuários-chave eram os profissionais da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento, com os quais houve uma grande interação durante todo o desenvolvimento do sistema.

Já Gane (1991) focaliza a relação entre informação e mudança. Para este, todo o projeto de sistema de informação implica mudanças, o que pode provocar resistências e conflitos. Nesse sentido, corrobora-se com o autor, pois o sistema de informação desenvolvido na UFPel está trazendo mudanças procedimentais, ou seja, toda a parte operacional de elaboração do plano de ação passou a ser feita através de um sistema informatizado. Tais mudanças têm gerado algumas resistências por parte dos usuários finais, especialmente, quanto ao uso de tecnologias, mesmo percebendo os benefícios para a instituição como um todo. Neste contexto organizacional, é fundamental que os profissionais da área de tecnologia e de planejamento atuem como agentes da mudança, sensibilizando os usuários para o uso de tecnologias da informação, demonstrando que o sistema informatizado é funcional e interessante de ser utilizado. Tal sensibilização de alguns usuários, ainda resistentes ao uso da tecnologia, é que se espera com a realização de um treinamento que contará com a participação de usuários indicados por todas as unidades da UFPel.

Alguns conflitos surgiram na gerência média, especialmente, no tocante à opção de participação de unidades nos projetos ou atividades propostos por outra unidade. Alguns diretores, durante o Seminário "Planejamento das Ações 2003-

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

2004", interpretaram essa possibilidade de participação como uma intromissão de outra unidade em um projeto ou atividade proposto pela sua unidade.

Na verdade, pode-se considerar que foi feita uma avaliação precipitada por parte desses diretores, demonstrando que ainda há confusão quanto aos aspectos de propor, ser responsável e operacionalizar a execução de um projeto ou atividade, bem como, percebe-se uma evidente demonstração de visão restrita aos interesses de uma unidade em particular, não considerando que a integração com outras unidades pode ser benéfico para a instituição como um todo.

A intenção desta mudança na metodologia de planejamento, representada por uma opção de participação em um projeto ou atividade, disponibilizada no sistema informatizado, é proporcionar às unidades que encontrarem afinidade com determinado projeto ou atividade já proposto por outra unidade, a possibilidade de demonstrarem seu interesse em participar como responsável ou executor operacional, certamente essa participação deverá ter a concordância da unidade que originalmente propôs o projeto ou atividade.

O sistema de informação desenvolvido na UFPel é totalmente baseado nas tecnologias de Internet, utilizando os recursos computacionais da rede corporativa da UFPel. Mesmo com acesso externo livre, o sistema apresenta critérios de privacidade de acesso que garantem a segurança dos dados.

A Internet é um fenômeno de âmbito global que trouxe muito mais do que uma forma extremamente dinâmica na troca de informações e envio e recebimento de dados ao redor do globo. Ele permitiu que muitos desenvolvedores independentes pudessem trocar conhecimentos entre si e compartilhar idéias, traduzindo isso de forma concreta na realidade conhecida como software livre.

Este tipo de software é caracterizado pelo seu livre e irrestrito acesso, uma vez que em sua maioria ele não é pago, além de fornecer o código fonte que gerou o mesmo. Sendo tal código disponível, um sem-número de desenvolvedores trabalha constantemente no mesmo, com o objetivo de melhorá-lo a cada dia, dando, portanto ao software livre, atributos como segurança e confiabilidade, além de constituir um produto de fácil aquisição.

A UFPel buscou aproveitar tais vantagens para desenvolver um sistema de informação próprio, com o intuito de facilitar todo o trabalho de elaboração, monitoramento e avaliação das atividades e projetos propostos nos planos de ação.

No contexto deste sistema de informação desenvolvido com ferramentas de caráter livre, foi empregada a linguagem PHP (PHP Hipertext Processor). O PHP é uma linguagem de criação de scripts projetada especificamente para a Web. Diferencia-se das outras linguagens desta modalidade pelo fato do código PHP ser executado em um servidor (equipamento responsável pelo armazenamento dos aplicativos PHP) e apenas o código HTML puro é enviado ao cliente (browser sendo executado no equipamento de um usuário), possibilitando assim interagir com bancos de dados e aplicações existentes no servidor, com a vantagem de não expor o código fonte para o cliente, isso é bastante útil quando o programa está lidando com senhas, por exemplo. Sendo concebido em 1994, o PHP possui

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

diversas vantagens na sua implementação, tais como: alto desempenho, interfaces para muitos sistemas diferentes de banco de dados, facilidade no aprendizado e utilização e portabilidade.

O sistema de informação desenvolvido na UFPel conta também com a tecnologia de banco de dados MySQL. O MySQL é um sistema de gerenciamento de banco de dados relacional (RDBMS) poderoso e muito rápido, podendo eficientemente armazenar, pesquisar, classificar e recuperar dados. Esta tecnologia possui um servidor que opera com suporte a multiusuário e de forma multiencadeada, utilizando-se da linguagem SQL. O MySQL está disponível desde 1996 e tem como características principais: alto desempenho, facilidade no aprendizado e utilização, utilização da tecnologia cliente-servidor, administração simples e banco é bastante robusto para qualquer número de usuários.

No que tange ao cronograma de implantação desta nova metodologia de gestão destaca-se que o trabalho para o biênio 2003-2004 está em pleno desenvolvimento, sendo que quatro das oito etapas já foram executadas. A primeira, conforme explicado anteriormente foi a visita técnica às unidades acadêmicas e administrativas objetivando o levantamento das demandas relacionadas aos aspectos metodológicos para a elaboração dos Planos de Ação de 2002 e dos planos futuros, ocorrida nos meses de junho e julho de 2002.

Na segunda etapa deu-se a discussão dos projetos e atividades, das unidades nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2002. A terceira fase do planejamento foi a reunião com os componentes da Comissão de Monitoramento e Avaliação dos Planos Anuais de Ação realizada em março de 2003. A quarta etapa compreendeu o Seminário "Planejamento das Ações 2003-2004", composto por uma parte preliminar com palestras enfocando o planejamento nas diversas áreas do conhecimento e, num segundo momento, com a apresentação do novo sistema de informação. A quinta etapa encontra-se em plena execução. É o treinamento de servidores das 39 unidades acadêmicas e administrativas da UFPel, os quais estão se familiarizando com a nova metodologia, ao mesmo tempo que têm a oportunidade de inserir as atividades e/ou projetos no sistema. A etapa seguinte prevê a adesão das unidades aos projetos e/ou atividades já inseridos no sistema. A etapa subsequente pretende avaliar a Proposta consolidada do PA 2003-2004 contando com a contribuição das Comissões de monitoramento dos nove programas e a etapa final compreende o encaminhamento da proposta do plano de Ação 2003-2004 aos conselhos superiores.

5. Conclusão e recomendações finais

As influências do planejamento, mais especificamente dos planos de ação anuais para a prática da gestão das unidades acadêmicas e administrativas da UFPel indicam mudanças organizacionais, compostas por uma nova tecnologia de informação e pela conscientização da área de planejamento de que precisa-se

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

sensibilizar as unidades para que se estabeleça uma cultura de planejar, mesmo que operacionalmente, e que a qualidade das informações precisa ser avaliada.

O trabalho executado pela área de planejamento da UFPel revela a evolução do plano de ação para um processo bianual e móvel, e também que o processo deverá seguir uma lógica em termos de cronograma de execução, além do advento do sistema de informações, uma tecnologia essencial que promoverá aos usuários-chave informações transparentes, de forma *on-line*, e com um período de tempo mais significativo para análises dos projetos e atividades que estarão sendo desenvolvidos ao longo dos próximos biênios.

Além das propostas de atividades e projetos, um dos objetivos principais do sistema de informação “Plano de Ação da UFPel 2003-2004” é permitir o monitoramento e avaliação. Quanto a essas funções, OLIVEIRA (1999) observa que as informações necessárias à avaliação devem ser analisadas segundo os seguintes aspectos: tipo, frequência, qualidade e fonte. Estes aspectos foram bastante considerados no desenvolvimento do sistema, buscando garantir, especialmente, a qualidade demonstrada pelo conteúdo, velocidade e precisão das informações.

O emprego dessa moderna tecnologia garante, ainda, ao sistema de informação desenvolvido pela Universidade Federal de Pelotas uma facilidade inédita no gerenciamento de suas atividades e projetos, além de propiciar uma comunicação entre seus usuários nunca antes vista.

Embora, perceba-se resistências também nessa nova fase de planejar a UFPel, haja vista as manifestações recorrentes à área de planejamento e informática, este estudo de caso, mesmo que preliminar, revela avanços já descritos no item anterior. Ponderá-se, também, a intenção e empenho dos executores da nova proposta de planejamento informatizado em tentar sensibilizar os usuários para um processo mais participativo. O treinamento que está em pleno desenvolvimento é uma demonstração do compromisso da administração da UFPel em minimizar as lacunas existentes, sejam estas técnicas ou comportamentais quanto ao planejamento institucional.

As demandas verificadas ao longo desse período de estudo também oportunizaram um novo espaço de discussão e aprendizado: o treinamento do Plano de Ação 2003-2004. Esta etapa é mais um meio de construir juntamente com os usuários atividades e projetos contundentes, enfim, é mais um meio de consolidar o planejamento das ações da universidade.

Além disso, observa-se que a resistência dá-se, em parte, pela pouca experiência dos diretores das unidades acadêmicas em administração universitária. Grande parte destes são docentes das mais diversas áreas do conhecimento.

Acrescenta-se que a evolução do planejamento institucional da UFPel para a versão eletrônica estará colaborando para novos estudos prospectivos, Sendo assim, torna-se possível recomendar algumas ações tais como: os diretores necessitam de capacitação mais específica na área gerencial. Observa-se que o desenvolvimento de habilidades de liderança, por exemplo, pode contribuir para o

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

desempenho das chefias quanto ao desenvolvimento do planejamento estratégico. Esta recomendação deve-se à observação de algumas situações que fazem com que os diretores centralizem a coordenação dos processos de trabalho.

Assim, faz-se necessário conscientizar parte dos entrevistados que o trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da UFPel, haja vista que a aprendizagem¹² mostra-se como uma corrente emergente da estratégia. Logo, acredita-se na importância de aprender e disseminar conhecimentos, o que deve ampliar o planejamento para uma administração estratégica.

Ao finalizar este estudo, recomenda-se, também, que a missão institucional da UFPel “Promover a formação integral e permanente do cidadão, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida e com a construção e o progresso da sociedade” deve ser mais valorizada internamente. Um meio de valorização dá-se por meio de ações, a exemplo do Plano de Ação 2003-2004. Contudo, outras atividades e processos de gerenciamento devem ser estimulados. A realização de cursos e palestras ministrados pelos próprios servidores que visem sensibilizar a comunidade a criar uma cultura de planejamento institucional, de entender a mudança como oportunidade de desenvolvimento parece ser um meio de avançar na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela UFPel.

Internalizar a missão institucional, então, depende essencialmente da qualidade da informação, seja esta informatizada ou não. Os relatos de alguns dos diretores das unidades acadêmicas demonstram a carência de uma interlocução mais eficaz entre unidades e administração superior da UFPel, de modo a suprir lacunas existentes e também como meio de enfrentar as atuais contingências vivenciadas pelas universidades públicas federais do Brasil.

6. Referências bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (org.). **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BEUREN, Ilse. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. Atlas. São Paulo, 1998.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, 1986 (mimeo).
- GANE, Chris. **Desenvolvimento rápido de sistemas**. LTC. Rio de Janeiro, 1991.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo, 2000.

¹² Ver MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n.12, ano 2, p.100-108, jan./fev. 1999.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro – São Paulo, ABRASCO-HUCITEC, 1992.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; AHLSTRAND, Bruce. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n.12, ano 2, p.100-108, jan./fev. 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea:** a ciência e a arte de ser dirigente. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. Atlas. São Paulo, 1999.
- PRATES, M. **Conceituação de sistemas de informação do ponto de vista do gerenciamento.** Revista do Instituto de Informática da PUCCAMP. Campinas, setembro de 1994.
- RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing:** the art of hearing data. Thousand Oaks; Sage, 1995.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.
- UFPEL. **Plano de Desenvolvimento da UFPEl 1998-2001.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 1997.
- UFPEL. **Plano Institucional de Ensino de Graduação da UFPEl.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 1997.
- UFPEL. **Plano de Ação da UFPEl 1998.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 1998.
- UFPEL. **Plano de Ação da UFPEl 1999.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 1999.
- UFPEL. **Plano de Ação da UFPEl 2000.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 2000.
- UFPEL. **Avaliação do Plano de Ação da UFPEl 2000.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 2002.
- UFPEL. **Plano de Ação da UFPEl 2001.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 1998.
- UFPEL. **Avaliação do Plano de Ação da UFPEl 2001.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 2003. www.ufpel.tche.br
- UFPEL. **Plano de Ação da UFPEl 2002.** Pelotas: Editora e Gráfica da Universidade, 2003. www.ufpel.tche.br
- WELLING, L., THOMSON L. – **PHP e MySQL:** Desenvolvimento Web. Campus. Rio de Janeiro. 2001.