

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

"TOMADA DE DECISÃO E PLANEJAMENTO NA UNI
VERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL:
UM ESTUDO DE CASO".

JOSÉ OSVALDO BARRETO ROCHA BRAGA

FLORIANÓPOLIS, NOVEMBRO DE 1988

TOMADA DE DECISÃO E PLANEJAMENTO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL: UM ESTUDO DE CASO

JOSÉ OSVALDO BARRETO ROCHA BRAGA

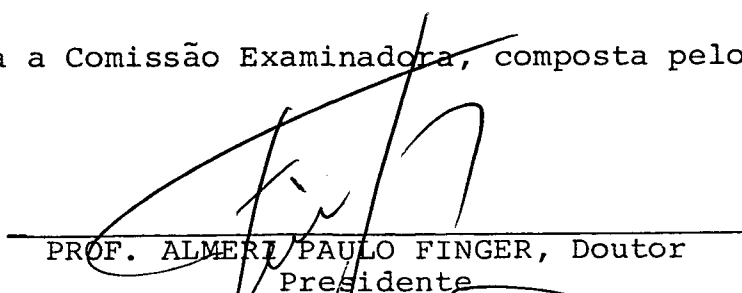
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Grau de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Universitária), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



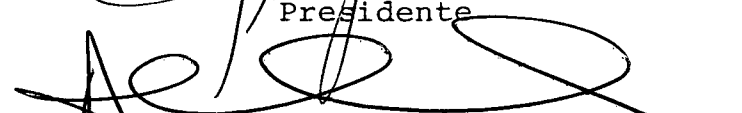
PROF. CLÓVIS LUIZ MACHADO DA SILVA

Coordenador do Curso

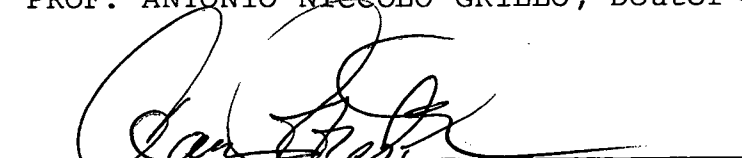
Apresentada a Comissão Examinadora, composta pelos Professores:



PROF. ALMERI PAULO FINGER, Doutor
Presidente



PROF. ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, Doutor



PROF. CLAUD METZGER, Doutor

A

Maria Elizabeth, pelo incentivo e
carinho dado à realização deste traba
balho.

AGRADECIMENTOS:

À UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, pela oportunidade que me proporcionou de realizar o Curso de Mestrado.

Ao Professor Doutor ALMERI PAULO FINGER, pela orientação dada.

Aos Professores do Departamento de Educação/UFMS, pelo coleguismo e compreensão.

À FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA AO ENSINO E CULTURA - FAPEC/UFMS, pela colaboração financeira.

A TODOS aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

S U M Á R I O

RESUMO	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Apresentação do Tema	2
1.2. Formulação do Problema	6
1.3. Objetivos	8
1.4. Justificativa Teórica e Prática	9
1.5. Metodologia	10
1.5.1. População	10
1.5.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados	10
1.5.3. Estudo piloto	15
1.5.4. Tratamento estatístico	16
1.5.5. Definição de termos	16
1.5.6. Perguntas de estudo	18
1.5.7. Limitações	19
2. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	22
3. REFERENCIAL TEÓRICO	36
3.1. Antecedentes do Problema	37
3.2. Tomada de Decisão	46
3.3. Planejamento	54

3.4. Tomada de Decisão e Planejamento em Universidade....	61
3.4.1. Caracterização	61
3.4.1.1. Características organizacionais da Universidade	64
3.4.1.2. Atividades-fim e a tomada de decisão e planejamento em Universidade	66
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	84
4.1. Decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o seu papel prescrito pelas Normas Regi- mentais temporárias da UFMS, no período 1985-1987...	85
4.1.1. Resoluções emitidas em 1985.....	86
4.1.2. Resoluções emitidas em 1986	91
4.1.3. Resoluções emitidas em 1987	94
4.2. Diretrizes programáticas e objetivos da UFMS - Perí- odo 1985 - 1987	101
4.3. Processo de tomada de decisão pelo COEPE no Período 1985 - 1987	104
4.4. Opinião dos Conselheiros com relação ao sistema de planejamento e órgão de planejamento da UFMS no Pe- ríodo 1985 - 1987	106
4.4.1. Sistema de planejamento (órgão de planejam <u>e</u> nto)	109
4.4.2. Sistema de planejamento (canais institucion <u>a</u> lizados)	112
4.5. Órgão de Planejamento	115
4.5.1. Nível de atuação	118
4.5.2. Situações do Meio Ambiente	121

4.6. Análise de dados, a partir de entrevista efetuada com membros natos do COEPE	123
4.6.1. Papel do COEPE no contexto organizacional da UFMS	123
4.6.2. Decisões do COEPE	124
4.6.3. Função de desempenho dos membros do COEPE ...	125
4.6.4. Participação dos Conselheiros nas decisões -sobre atividades-fim	125
4.6.5. O COEPE e o meio ambiente (interno e externo).	126
4.6.6. Informações recebidas através do órgão de planejamento	127
4.6.7. Informações orais recebidas pelos Conselheiros através de outros canais da instituição (Coordenadorias de Ensino, Pesquisa e Extensão)	128
4.6.8. Opinião com relação ao Planejamento da Educação	129
4.6.9. Nível de atuação do setor de pesquisa	129
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	131
5.1. Decisões do COEPE e as linhas de ação propostas para a educação na UFMS	132
5.2. Colegiado decisor alvo de estudo e as informações recebidas através do sistema de planejamento	136
5.2.1. Informações recebidas pelos membros e ex-membros do COEPE, através do órgão de planejamento to	137

5.2.2. Informações recebidas pelos membros e ex-membros do COEPE, através de outros setores da Universidade	139
5.3. Atuação do Órgão de Planejamento e do COEPE na UFMS.	140
5.3.1. Órgão de planejamento	140
5.3.2. COEPE	142
5.4. Recomendações	145
5.4.1. A nível global do COEPE	145
5.4.2. A nível dos participantes	148
5.4.3. A nível do órgão de planejamento	149
6. ANEXOS	151
7. BIBLIOGRAFIA	161
7.1. Citada	162
7.2. Consultada	169

RESUMO

Esta dissertação é um estudo sobre a tomada de decisão e planejamento na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

O tema em pauta é relevante para a instituição à medida que diagnóstica a nível do CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO (COEPE), no período 1985-1987, as tomadas de decisão e seu relacionamento com os objetivos manifestos nos estatutos legais da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; as informações advindas do sistema de planejamento dessa instituição que vão interferir no processo de tomada de decisão assim como identifica e analisa alguns aspectos concernentes a este Conselho e aos do órgãos de planejamento.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro, de caráter introdutório, salienta a importância das informações do planejamento no processo decisório, explicitando, além dos objetivos, questões de estudo e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo compreende: histórico, funções, estrutura organizacional dos "campi" da UFMS, ressaltando - se a composição e atribuições do COEPE e do órgão de planejamento.

O terceiro capítulo diz respeito ao referencial teórico sobre o tema, abordado conceitos sobre Universidade ,

seus antecedentes históricos e suas funções. Examinam-se também conceitos sobre tomada de decisão e planejamento em instituições com e sem fins lucrativos.

No quarto capítulo são apresentados, analisados e interpretados os dados de pesquisa referentes às questões levantadas no primeiro capítulo.

E, finalmente, no quinto capítulo, apresentam-se conclusões e recomendações relativas a decisões do COEPE e às linhas de ação propostas para a educação na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

R É S U M É

Cette dissertation est une étude sur la prise de décision et la planification à l'Université Fédérale du Mato Grosso do Sul. Elle est relevante pour cette institution dans la mesme où elle se propose de faire un diagnostic, au niveau du Conseil d'Enseignement, de Recherche et d'Extension (COEPE) pendant la période comprise entre 1985-1987, des prises de décision et de leur rapport avec les objectifs établis dans le statut de l'Université Fédérale du Mato Grosso do Sul.

Cette étude montre aussi un diagnostic des informations fournies par le système de planification de l'université qui vont intervenir dans le processus de prise de décision aussi bien que dans l'identification et l'analyse de quelques aspects conernant le conseil et l'organisme de planification.

Ce travail se compose de cinq chapitres. Le premier chapitre présente le thème et fait ressortir l'importance des informations et de la planifications dans la processus de décision, tout en explicitant, outre les objectifs, les questions de la recherche et la méthodologie utilisée.

Le deuxième chapitre comprend l'historique, les fonctions, la structure des "campi" de l'UFMS, en mettant en relief la composition et les attributions du COEPE et de l'organisme de planification.

Le troisième chapitre présente le support théorique au thème développé, en abordant, les différents concepts d'université, ses antécédents historiques et ses fonctions aussi bien que les concepts de prise de décision et de planification dans des institutions avec ou sans but lucratif.

Au quatrième chapitre, les données de la recherche sont analysées et interprétées selon les questions soulevées au chapitre premier.

Le dernier chapitre apporte les conclusions et les suggestions relatives aux décisions du COEPE et les lignes d'action proposées pour l'éducation à l'Université Fédérale du Mato Grosso do Sul.

A B S T R A C T

This work is a study about the decision-making process and planning at a Brazilian University (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul).

Such a theme is relevant for the institution because it diagnoses, at the level of "Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) in the period ranging from 1985 to 1987 a) the decision-made and their relation with the goals established in the legal statutes of Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; b) the information arising from the planning system of that institution that will interfere with the decision-making process. It also identifies and analyses some fractures concerning the council named above and the planning office.

The present work is divided into five chapters. The first one, the introductory chapter, emphasizes the importance of information related to planning in the decision-making process. It also explains the goals, the questions for study and the methodology used in the research.

The second chapter includes the history, the functions and the organizational structure of the campi at UFMS, focusing on the composition and duties of COEPE and the planning office.

The third chapter deals with the theoretical background related to the theme proposed including concepts about University, its historical antecedents and its functions. It also examines concepts about decision-making and planning at institutions with or without profitable aims.

In the fourth chapter, the data of the research concerning the questions raised in the first chapter is analysed and interpreted.

Finally, the fifth chapter presents conclusions and suggestions regarding the decisions of COEPE and the guidelines proposed for education at Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Tema

Existe a tendência moderna de as instituições acabarem tendo formas complexas de organização. Essa progressiva complexidade das estruturas organizacionais é decorrência, sobretudo, da expansão das organizações, do aumento de tamanho ou de escala.

Quanto maior a organização, tanto mais complexo tende a ser o processo decisório no seu interior. A instituição educacional brasileira está se tornando, notadamente na área do Ensino Superior, claramente, uma organização complexa.

Essa instituição está crescendo de maneira acelerada, embora não se notem grandes expansões físicas. O crescimento das matrículas pela criação de novos cursos, especialmente nas novas Universidades, tem exigido uma expansão proporcional das instalações. Entretanto, sabe-se que a política educacional vigente tem desencadeado mecanismo no sentido de atender a essa exigência. Evidencia-se, por outro lado, que a estrutura interna da Universidade está sofrendo alguns abalos devido a essa expansão acelerada das matrículas.

Esse processo, de complexidade crescente, foi de certa forma impulsionado, pressionado, desde a Reforma universitária de 1968. Se examinar a fundo os instrumentos legais, que definem essa Reforma, ver-se-á que de fato eles não dizem muita coisa. Mas o pouco que dizem provocou transformação completa na estrutura universitária, mudança brusca e radical de uma estrutu

ra universitária, mudança brusca e radical de uma estrutura tradicional para uma nova estrutura que está sendo implantada. Sem discutir qual delas é melhor, é fácil notar que a nova estrutura é mais complexa que a anterior.

Essa complexidade é traduzida pelo menos em três níveis distintos de decisão: no Departamento, nos Centros e nos órgãos colegiados superiores. Em cada um deles existem órgãos colegiados, aos quais cabem decisões do tipo "normativas" e diretores, chefes, tomando decisões do tipo "executivas".

Poder-se-ia argumentar que a descentralização das decisões simplifica o processo, na medida em que cada centro cuida de áreas específicas de decisão. Isso é, em parte, verdade, mas precisa ser bem entendido. Acontece que, na prática, existem fortes inter-relações e interdependências entre as decisões tomadas em diferentes centros, para as quais estes nem sempre estão alertados ou atentos.

Além disso, o caráter colegiado de muitos dos centros decisórios na Universidade torna o problema mais intrincado, pois supõe-se que, num colegiado, todos os participantes estejam de posse das informações pertinentes à decisão a ser tomada, o que em geral não ocorre.

Finalmente, considere-se que, na organização universitária, a autonomia de decisão é muito limitada, ou seja, as decisões dos centros hierarquicamente inferiores normalmente devem ser ainda submetidas aos centros superiores, de tal forma que aqueles realmente não decidem mas apenas recomendam. Assim, quan

do a recomendação chega aos órgãos superiores, estes devem considerá-la dentro de um contexto diferente, já que o âmbito de influência das suas decisões é, em geral, mais amplo.

Onde existe um processo decisório, existirá também um mecanismo de informações que apóia as decisões. Em outras palavras, as decisões são sempre tomadas com base em informações que estão normalmente disponíveis ou que são produzidas especialmente para subsidiar a decisão.

Apesar disso, os centros de decisão na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul não consideram explicitamente os mecanismos de informação como componentes importantes do processo decisório. Em consequência, a informação encontra-se dispersa e mal organizada para utilização. Chegando diretamente ao centro de decisão, sem avaliação e elaboração prévia, a informação pode não ser adequada à decisão que deve ser tomada.

A racionalização do processo decisório em qualquer organização exige um tratamento adequado das informações. Estas devem ser:

1. Abrangentes, ou seja, devem compreender todos os fatos relacionados com a vida da organização;
2. Acessíveis;
3. Atualizadas;
4. Automaticamente produzidas, na medida do possível, pela rotina administrativa da organização.

O preenchimento dessas características, em geral, exige que a organização disponha de uma unidade específica que

coordene a produção da informação, e centralize o seu tratamento. Ainda quando todas essas condições estão satisfeitas, é possível dar um passo adiante no sentido da racionalização do processo decisório pela introdução do processo de planejamento, que não só torna possível realizar a triagem da informação, como também avaliá-la quanto à sua fidedignidade e representatividade. 1

Além disso, dispendo de toda a informação, o sistema de planejamento poderá elaborar soluções alternativas e prever suas implicações. Desse modo, ao centro de decisão caberá apenas optar por uma das alternativas, conhecendo antecipadamente as conseqüências previsíveis.

As decisões a que se vem referindo podem estar voltadas para dois tipos de problemas: ou se trata de um problema interno à Universidade, no sentido de que a decisão que for tomada afetará exclusivamente o âmbito próprio da Universidade; ou é uma decisão relacionada com o comportamento externo da instituição, no sentido de que essa decisão, qualquer que seja, afetará de alguma maneira o ambiente em que está inserida a Universidade.

O planejamento deve ser, também, encarado exatamente sob esses dois aspectos: o planejamento "para dentro", voltado apenas para a Universidade, visando tão-somente obter a melhor eficiência interna, isto é, a melhor utilização possível dos recursos já disponíveis, dadas todas as limitações impostas externamente (pela sociedade); e o planejamento "para fora", que, além da eficiência interna, visa também a eficiência externa da instituição, entendida esta como o melhor atendimento possível das demandas que lhe são colocadas pela sociedade.

O primeiro tipo de planejamento é tipicamente um problema de alocação ótima de um conjunto dado de recursos. Já a questão da eficiência externa envolve mais um exercício de previsão. De um lado, qual o tipo e volume dos recursos necessários para propiciar determinado atendimento escolar? De outro, que tipo de atendimento deve ser propiciado, ou seja, qual a demanda da sociedade pelo "produto" da instituição universitária? Para obter os recursos que deseja, a Universidade "vende" um produto, traduzido concretamente pelo homem educado, pelo graduado ou diplomado que é devolvido à sociedade para nela exercer determinadas funções.

1.2. Formulação do Problema

Uma das dimensões mais importantes da vida das organizações é a tomada de decisão, pois é aí que se definem sua dinâmica e futuro. A atividade de tomar decisões envolve não só a atribuição de tarefas, de recompensas e punições dentro da organização, mas sobretudo são as decisões que definem a sua estratégia para o futuro e determinam sua própria sobrevivência.

As Universidades consideradas como organizações complexas têm as suas decisões tomadas em níveis e formas diversas. A decisão final, segundo ETZIONI (1967: 129) está "funcionalmente, nas mãos dos diversos especialistas e de seus grupos de decisão, tais como as comissões e os colegiados" e torna-se complexa,

pois como manifesta a Lei 5540/68, objetivos declarados como os de promoção do ensino, da pesquisa, e da extensão universitária não são razoavelmente atendidos pela carência, muitas vezes, de informações.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), situada fisicamente em vários "campi": Campo Grande, Dourados, Aquidauana, Três Lagoas e Corumbá, atende à comunidade sul-mato-grossense. Em decorrência dessa forma diferenciada de estrutura física acrescida da divergência na organização didática e administrativa dos cursos, cada "campi" reflete ambiente interno e externo com comportamentos distintos, seja por imposição das idéias de seus membros, seja pelas normas de conduta impostas formalmente ao grupo e pela diferenciação de reivindicações de cada uma das realidades onde estão situados os "campi".

Na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, implantada a partir de 1980, caberia ao sistema de planejamento através dos vários canais institucionalizados (chefias, coordenadorias, diretorias de centro, pró-reitorias, etc) estabelecer o fluxo de informações a partir de uma pesquisa sistemática, e ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão caberia a utilização dessas informações, como instrumento de decisão.

Assim, desde logo levanta-se a questão à qual se tentará responder no desenvolvimento do trabalho:

EM QUE MEDIDA SE PROCESSA A INTEGRAÇÃO ENTRE AS DECISÕES EMITIDAS PELO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO E O SISTEMA DE PLANEJAMENTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL?

1.3. Objetivos

Geral

Contribuir, a partir do posicionamento dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, para melhor conhecer o sistema de planejamento existente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Específicos

A pesquisa objetiva identificar e analisar:

- a) as decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o seu papel prescrito pelas Normas Regimentais Temporárias e o Estatuto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, no período de 1985-1987;
- b) informações advindas do Sistema de Planejamento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e que interferem no processo de tomada de decisão pelos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- c) as opiniões dos conselheiros do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão com relação ã atuação do õrgão de Planejamento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;

1.4. Justificativa teórica e prática

A "Tomada de decisão e planejamento na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul: um estudo de caso" tema deste trabalho, fundamenta-se, na afirmação de vários autores para os quais a tomada de decisão é o elemento central no funcionamento das organizações, uma vez que orienta as ações administrativas. O Planejamento, por sua vez, "é inviável sem informações e, conseqüentemente, sem pesquisas confiáveis e significativas"+. Por outro lado, a discussão corrente em jornais e periódicos sobre a Universidade pública brasileira remete muitas vezes a questão.

Há necessidade de se efetuar investigação desta natureza, pois além de contribuir para o desenvolvimento teórico-empírico da área de organizações poderá fornecer subsídios para reestruturação do sistema de planejamento, a partir da reavaliação do processo de tomada de decisão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em nível do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, ao trazer novos elementos de compreensão do problema.

⁺Brasil, Ministério da Educação e Cultura, Depto de Assuntos Universitários. Informação circular nº 141/76. Brasília, 1976. p.3.

1.5. Metodologia

O presente trabalho utilizou um "design" descritivo. O método de abordagem foi o Estudo de Caso "ex post facto", pois se detém na investigação de um mesmo fenômeno em uma perspectiva diacrônica.

1.5.1. População

A população-alvo deste trabalho é composta por 51 membros (cerca de 75%) do plenário do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE) da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, referente ao período 1985-1987. Além desta população-alvo os membros natos foram posteriormente submetidos a entrevistas.

1.5.2. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

O desenvolvimento do estudo de caso, segundo NISBET & WATT (1978) é caracterizado em três fases, sendo que a primeira é a aberta ou exploratória; a segunda mais sistemática em termos de coleta de dados e na terceira consistindo na análise e interpretação sistemática dos dados e na elaboração do relatório, sendo que essas três fases se superpõem em diversos momentos, não sendo fácil precisar as linhas que as separam.

Na fase exploratória foi feito contato inicial com a seguinte documentação existente:

- a) 24 Atas referentes ao período 1985-1987 (Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão) referentes a:
- 1) 06 Reuniões Ordinárias em 1985;
 - 2) 05 Reuniões Ordinárias em 1986;
 - 3) 05 Reuniões Extraordinárias em 1986;
 - 4) 02 Reuniões Ordinárias em 1987;
 - 5) 06 Reuniões Extraordinárias em 1987;
- b) 315 Resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão* assim distribuídas:
- 1) 85 Resoluções em 1985;
 - 2) 121 Resoluções em 1986;
 - 3) 109 Resoluções em 1987.
- *Exclui-se 36 Resoluções do período 1985/1987 por terem sido objeto de revogação ou de homologação. A análise foi efetuada então sobre 279 Resoluções, (73 em 1985 107 em 1986 e 99 em 1987).
- c) Diretrizes programáticas da Unidade de Planejamento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul referentes aos anos de 1985 e 1986 e o Plano de Ação - UFMS período 1987/1988;
- d) Estatuto, Normas Regimentais Temporárias, Regimento do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFMS e outros documentos legais e às atividades da Pró-Reitoria de Ensino; Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão e Serviços Comunitários no período 1985/1987; e, também, com pessoas ligadas ao fenômeno

observado (Secretaria de Órgãos Colegiados, Coordenadorias de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino, Extensão, Planejamento).

Na segunda fase do estudo procedeu-se à:

I) Análise de conteúdo das Resoluções, Atas emanadas do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Diretrizes Programáticas e Plano de Ação da UFMS referentes ao período 1985-1987, procurando relacionar os assuntos tratados, em forma de categorias, e as funções manifestas no estatuto e nas Normas Regimentais Temporárias da UFMS;

II) Aplicação de questionários feita pelo próprio pesquisador, no período compreendido entre novembro/1987 a maio/1988 aos Conselheiros assim distribuídos:

Em Campo Grande foram aplicados 22 questionários distribuídos pelos Centros: Ciências Biológicas e da Saúde, Humanas e Sociais e Exatas e Tecnológicas, assim especificados por períodos de desenvolvimento de atividades dos conselheiros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- 1) Período 1984/1985: 5
- 2) Período 1985/1986: 6
- 3) Período 1986/1987: 5
- 4) Período 1987/1988: 6;

Em Dourados, no Centro Universitário, assim foi a distribuição:

- 1) Período 1984/1985: 2
- 2) Período 1985/1986: 1
- 3) Período 1986/1987: 2
- 4) Período 1987/1988: $\frac{3}{8}$

Em Aquidauana, no Centro Universitário, assim foi a distribuição:

- 1) Período 1984/1985: 2
- 2) Período 1985/1986: 2
- 3) Período 1986/1987: Não foi possível localizar in formantes
- 4) Período 1987/1988: $\frac{3}{7}$

Em Corumbá, no Centro Universitário, assim foi a distribuição:

- 1) Período 1984/1985: Não foi possível localizar in formantes
- 2) Período 1985/1986: 2
- 3) Período 1986/1987: 3
- 4) Período 1987/1988: $\frac{2}{7}$

Em Três Lagoas, no Centro Universitário, assim foi a distribuição:

- 1) Período 1984/1985: 1
 - 2) Período 1985/1986: 3
 - 3) Período 1986/1987: 1
 - 4) Período 1987/1988: 2
- 7

O questionário aplicado aos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão foi composto de perguntas fechadas, múltiplas e duplas, condizentes com os objetivos do estudo, foi dividido em 3 seções (ANEXO 1).

A 1ª seção "Identificação": item 1 a 5

A 2ª seção "Sistema de Planejamento": itens 6 a 14

A 3ª seção "Órgão de Planejamento": itens 15 a 17.

III) Entrevista estruturada com os membros natos do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, referente ao período 1985-1987, salientando-se que no ano de 1985 a composição era de no máximo 4 (quatro) participantes. Somente a partir de 1986, mais especificamente a partir do 2º semestre foi, atingida a participação de 7 (sete) membros que atualmente persiste. Solicitou-se a estes membros que emitissem suas opiniões a respeito do processo de tomada de decisão do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e sobre o Sistema de Planejamento na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A 3ª (terceira) fase do estudo de caso (análise) será efetuada em capítulo específico.

1.5.3. Estudo Piloto

Realizou-se um "estudo Piloto" em duas etapas. A primeira ao se efetuar o estudo exploratório durante os meses de abril a junho de 1987, das Atas e Resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, das Diretrizes Programáticas da Unidade de Planejamento, dos documentos legais das Pró-Reitorias existentes desde a implantação da UFMS (1980), procurou-se levantar elementos-chave que poderiam ser objeto da construção de itens do instrumento de medida (questionário). Salienta-se, também, que durante esta etapa contactou-se com os secretários de Órgãos Colegiados da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a fim de complementar informações para elaboração do questionário que seria aplicado aos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Na segunda etapa realizou-se, pessoalmente, a aplicação do questionário durante o período compreendido entre agosto /outubro de 1987, com professores titulares, adjuntos lotados na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e que já tinham participado como membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão para testar a validade e fidedignidade do mesmo.

Após os testes efetuados, os instrumentos foram retificados e reproduzidos para posterior aplicação, que foi antecedida por correspondência originária da Coordenadoria de Pós-Gr

duação da Pr^o-Reitoria de Pesquisa e P^os-Graduação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul às diretorias dos centros universitários da UFMS manifestando os propósitos do estudo.

1.5.4. Tratamento Estatístico

São utilizadas técnicas de estatística descritiva e técnicas de análise exploratória de dados. Distribuição de frequências em forma de tabelas simples, compõe o procedimento estatístico. Utilizou-se os pacotes de software em estatística disponível do laboratório no Departamento de Computação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

1.5.5. Definição de Termos

Considerando-se os objetivos do presente estudo, os termos específicos empregados foram definidos da seguinte forma:

1.5.5.1. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - Órgão superior deliberativo e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, e, instância recursal em assuntos dessa natureza.

1.5.5.2. Sistema de Planejamento - Componente seccional do Sistema Nacional de Planejamento que tem "capacidade hierárquica e funcional para criar e implantar normas para o desen

volvimento das atividades universitárias, administrativas e acadêmicas[†].

1.5.5.3. **Canais Institucionalizados** - Órgãos executivos: Chefias de departamentos, Diretorias de Centros Universitários, Coordenadorias de cursos cuja finalidade é o de executar o que os órgãos colegiados aprovam.

1.5.5.4. **Centros Universitários** - Unidades administrativas compostas de departamentos que têm por finalidade administrar as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

1.5.5.5. **Planejamento** - Segundo SIMON (1970-240) "constitue uma técnica administrativa por meio da qual as habilidades de vários especialistas podem ser aplicadas ao estudo de um problema antes de se chegar ao estágio formal da tomada de decisão".

1.5.5.6. **Tomada de Decisão** - Ação que compreende tanto a visão da necessidade de agir quanto a formulação de um plano que dê resultados favoráveis, bem como o ato de aprovar e modificar planos.

[†]BRASIL, Ministério da Educação e Cultura, Departamento de Assuntos Universitários, Informação circular nº 141/76, Brasília, 1976, 6p.

1.5.5.7. **Opinião** - Estimativa ou modo de ver baseada em crença ou julgamento. Pode ser expressa ou tácita, baseada em julgamento de valor ou em qualquer espécie de raciocínio ou prova.

1.5.5.8. **Informação** - Segundo KAST & ROSENZWEG (1980: 195) "no contexto da tomada de decisão, implica um conhecimento extra de particular importância para o problema relativo à decisão que se encontra em causa".

1.5.6. Perguntas de Estudo

Partindo-se da hipótese diretriz, através do referencial teórico, que o papel da informação, oriunda do setor de planejamento e de outros canais institucionalizados da UFMS, no processo de tomada de decisão é principalmente o de estimular a percepção de problemas e enriquecer o processo de deliberação, oferecendo alternativas de ação, tentar-se-á confirmá-la ou não, a partir de respostas às seguintes questões:

1) Qual a relação entre as decisões dos membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e as linhas de ação propostas para a educação na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul?

2) Em que medida as informações do órgão de planejamento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul têm servido como base para as decisões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão?

3) Quais outros setores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul têm subsidiado aos membros do Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão com informações que venham a ter reflexo em suas deliberações?

1.5.7. Limitações

1.5.7.1. Com relação ao método

Como toda metodologia, o método de caso apresenta alguns aspectos vantajosos e outros limitativos na sua utilização que devem ser devidamente considerados para que não ocorram distorções que invalidam a análise feita. São os seguintes:

- o estudo de caso somente poderá aspirar à cientificidade se integrado num processo de pesquisa global, onde o papel da teoria não seja deformado e onde a crítica epistemológica dos problemas e dos conceitos não seja negligenciada. Geralmente o caso "coloca problemas", sugere conjeturas, refuta-as, ilustra uma teoria, mas não pode gerar esta última;
- embora seja freqüentemente de natureza qualitativa, na coleta e no tratamento dos dados, ele pode também centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e de suas variáveis, e recorrer a métodos quantitativos;
- o estudo de casos cai freqüentemente no "dataísmo"

quando inspirado numa doutrina empirista versando qualquer teoria e a convicção de que o simples acúmulo de fatos trará uma exploração satisfatória das situações reais;

- o estudo de caso deve ser guiado por um esquema teórico que serve de princípio diretor para a coleta de dados; assim deve evitar o erro do conceito mal colocado para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que eles reúnem;
- o estudo de caso tem seu poder de generalização limitado na medida em que a validade de suas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas das contidas no caso escapam inteiramente à análise;

Portanto, levou-se em conta, neste trabalho, as implicações metodológicas pertinentes a um estudo de caso.

1.5.7.2. Com relação ao desenvolvimento do estudo

- dificuldades encontradas no acesso à bibliografia e documentação específica;
- a limitação "conformista" interna ao procedimento do questionário de opinião;

- a distância social ou cultural que existe entre o universo do pesquisador que concebeu o questionário e o universo dos respondentes evidenciando-se o subjetivismo de difícil mensuração, principalmente levando-se em conta o período de alcance do estudo;
- não-se ter procurado verificar se algumas decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão foram contestadas em grau de recurso por instância superior.

2. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Com sede na Cidade de Campo Grande, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, localizada no Distrito Geoeducacional 42, foi instituída nos termos da Lei Federal nº 6.674, de 05 de julho de 1979, mediante a transformação da Universidade Estadual de Mato Grosso, criada pela Lei Estadual nº 2.947, de 16 de setembro de 1969.

Assinale-se que a Universidade Estadual de Mato Grosso derivou-se da Faculdade de Farmácia e Odontologia, criada pela Lei 1.775, de 09.11.1962, para atender a múltiplas necessidades econômicas e sociais do Estado.

Vinculada ao Ministério da Educação e Cultura, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição federal de ensino superior, com autonomia administrativa, financeira, didática, científica e disciplinar, regida pela legislação federal e por Estatuto próprio. Ela é uma instituição "multi-campi" localizada nas cidades de Aquidauana, Corumbá, Dourados e Três Lagoas. A atual estrutura da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Anexo 2) foi definida através da Portaria nº 429, de 17/06/1986 - Ministério da Educação e Cultura.

Com base nos objetivos propostos em suas normas regimentais temporárias, fundamentadas nos artigos 11 e 2º, da Lei 5.540/68 e Decreto-Lei 464/69, respectivamente, é manifestada a importância da regionalização no sentido de caráter institucional, propósitos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em atender às peculiaridades regionais e às possibilidades de combinação dos conhecimentos para novos cursos e programas de pesquisa, e corresponder às exigências do mercado de trabalho,

em confronto com as necessidades do desenvolvimento nacional ou regional, criando uma articulação efetiva, neste sentido, com o meio em que atua.

A UFMS apresenta a seguinte composição, em sua estrutura organizacional:

- Órgãos Setoriais;
- Órgãos Suplementares;
- Órgãos da Administração Superior.

Os órgãos setoriais, em 1987, eram em número de 7 (sete), assim distribuídas (Anexo 2):

- Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)
- Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET)
- Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS)
- Centro Universitário de Aquidauana (CEUA)
- Centro Universitário de Corumbá (CEUC)
- Centro Universitário de Dourados (CEUD)
(com extensão em Ponta Porã)
- Centro Universitário de Três Lagoas (CEUL)
(com extensão em Paranaíba)

Os centros, compostos de Departamentos Acadêmicos, congregam as atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, vinculadas às respectivas áreas de conhecimento.

A Universidade apresentava a configuração operacional evidente na Tabela 01.

TABELA 01 - Configuração Operacional da UFMS -

Novembro de 1987.

Divisões Operativas CENTROS	Nº DE DEPARTAMENTOS*	NÚMERO DE CURSOS	
		GRADUAÇÃO**	PÓS-GRADUAÇÃO "LATU SENSU"*** Concluídos e em Desenvolv.
CCBS (Campo Grande)	19	5	11
CCHS (Campo Grande)	3	7	4
CCET (Campo Grande)	5	5	2
CEUA (Aquidauana)	2	4	0
CEUC (Corumbá)	3	9	1
CEUD (Dourados)	3	7	1
CEUL (Três Lagoas)	2	6	3

FONTE: *PROPLAN, Coordenadoria de Planejamento de Informação

**PRENS, Coordenadoria de Desenvolvimento e Avaliação de Ensino

***PROPP, Coordenadoria de Pós-Graduação.

Cerca de 60% dos cursos de graduação oferecidos pela UFMS são da área de Ciências Humanas e Sociais, com a sua distribuição em todos os "campi".

A concentração maior dos Cursos de Ciências Biológicas e da Saúde e de Ciências Exatas e Tecnológicas é no "campus" de Campo Grande, e dos cursos de pós-graduação "latu sensu" estão localizados na área de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS).

Para atender às necessidades dos vários cursos de graduação da UFMS nos seus departamentos, existiam, em 1987, 722 professores, em categorias funcionais e regimes de trabalho diversos, salientando-se que o número de doutores ainda não atingia 5% do corpo docente e dos mestres é em torno de 26%.

Na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em seus 7 (sete) campi, a ação docente desenvolve-se em quatro áreas: Ciências Humanas e Sociais, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Agrárias com predominância, segundo dados levantados junto às Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação e de Extensão, em mais de 80% de suas atividades orientadas para o ensino. A implantação de Cursos de Licenciatura nos "campi" da UFMS, representando cerca de 45% do total dos cursos oferecidos por esta instituição, assim como o que aconteceu em outras Universidades brasileiras, foi reflexo das reformas educacionais baixadas pelo governo federal no final dos anos 60 e início da década de 70, principalmente através da Lei 5.692/71, que vinham acompanhadas de um discurso de valorização da educação, exaltando-a sua importância como fator fundamental para o crescimento do país, através do seu pa

pel de formadora de "recursos humanos".

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul devido a sua localização estratégica e por sua natureza "multi-campi" , recebe em sua grande maioria, alunos oriundos da região sul-mato-grossense, do oeste de São Paulo, do norte do Paraná e de países latino-americanos, como o Paraguai e a Bolívia. Os "campi" da Universidade, em 1987, possuíam 4.905 alunos matriculados e distribuídos da seguinte maneira:

"Campus" Campo Grande

Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)

= 880 alunos

Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CCET)

= 618 alunos

Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCHS)

= 683 alunos

"Campus" Aquidauana

Centro Universitário (CEUA)

= 349 alunos

"Campus" Corumbá

Centro Universitário (CEUC)

= 826 alunos

"Campus" Dourados

Centro Universitário (CEUD)

= 813 alunos

O curso de Letras ministrado em Ponta Porã - (MS), sob a responsabilidade do CEUD, tinha 69 alunos matriculados.

"Campus" Três Lagoas

Centro Universitário (CEUL)

= 617 alunos

O Curso de Ciências-Licenciatura de 1º Grau ministrado em Paranaíba (MS) sob a responsabilidade do CEUL, possuía 50 alunos matriculados.

O total de alunos matriculados, em 1987, nos "campi" do interior era de 2124, e na sede, em Campo Grande, da ordem de 2181.

Com relação ainda ao Ensino, em 1987, candidataram-se aos cursos da UFMS 9.546 elementos para um total de 1.382 vagas oferecidas. A partir da sua institucionalização, em 1980, a tendência na relação de candidatos por vaga tem sido bem mais expressiva em termos quantitativos na área de Ciências Biológicas e da Saúde (Campo Grande), seguindo-se os Cursos de Administração, Ciência da Computação, também em Campo Grande, e nos "campi" do interior, pelos Cursos de Ciências Contábeis (CEUD) e Agronomia (CEUD)

Salienta-se também que em cada um dos 16 (dezesseis) cursos oferecidos pela UFMS, a preferência não chegou a 1% dos postulantes a vagas nesta instituição.

Com respeito aos Cursos de pós-graduação nível "latu sensu", havia, em 1987, matriculados aproximadamente 120 alunos, com a predominância no "Campus" de Campo Grande.

A pesquisa como a extensão também têm sido a preocupação nos documentos oficiais da UFMS. A pesquisa materializada em trabalhos científicos tem sido mais desenvolvida no "campus" de Campo Grande, principalmente nas áreas de Ciências Biológicas e da Saúde e de Ciências Humanas e Sociais, ensejando-se também convênios com instituições congêneres nacionais e com outros setores da economia.

A extensão tem privilegiado, em sua grande maioria, o desenvolvimento de cursos e a prestação de serviços à comunidade intra e extra universidade. Essas atividades têm sido mais frequentes no "Campus" de Campo Grande, nas áreas já citadas para a pesquisa.

O Plano de Ação da UFMS para 1987/1988, elaborado a partir de conclusões propostas em vários seminários institucionais desenvolvidos pela sua comunidade universitária, no período 1985/1986, deverá proporcionar melhores condições para o desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão, com a devida correspondência para o ensino. O referido plano, em andamento, contém reformas de estrutura, didática e administrativa, expansão física, programação para ensino, pesquisa e extensão, com o devido impacto prospectivo do mesmo, no sentido de adotar um ensino adaptado, principalmente, a realidade regional que tem sua base econômica, em termos quantitativos e qualitativos, assentada no setor primário: pecuária de corte e culturas de exportação (soja, trigo) e também ao setor de prestação de serviços de natureza pública ou privada, como o do industrial que começa a despontar no Estado.

Os órgãos suplementares, com atribuições técnicas, culturais, desportivas, recreativas e outras, de prestação de serviços, fornecem apoio às atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e de desenvolvimento dos objetivos da Universidade, são subordinados à Pró-Reitoria de Extensão e Serviços Comunitários (PRESC), como é demonstrado na estrutura organizacional.

Como órgãos da Administração Superior há, o Conselho Universitário, o Conselho Diretor e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Como órgãos da Administração Superior, existem, o Conselho Universitário, o Conselho Diretor e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

O Conselho Universitário (COUN) é o órgão supremo de função deliberativa e consultiva em matéria acadêmica e de definição da política universitária, sendo o Reitor seu presidente nato.

O Conselho Diretor (CD) é o órgão de jurisdição superior da Universidade, deliberativo e consultivo em matérias administrativa, econômico-financeira e patrimonial, sendo presidido pelo Reitor.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (COEPE), é o órgão superior deliberativo e consultivo da Universidade em matéria de ensino, pesquisa e extensão, e, instância recursal em assuntos dessa natureza. É constituído dos seguintes membros:

- Reitor;
- Vice-Reitor;
- Pró-Reitor de Planejamento;
- Pró-Reitor de Ensino;
- Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação;
- Pró-Reitor de Extensão e Serviços Comunitários;
- Um representante de cada Centro, com mandato de dois anos, eleito pelo seu Conselho, dentre as respectivas coordenadorias de curso;
- Um representante do corpo docente de cada Centro, com mandato anual, escolhido pelos seus pares, assim entendidos os professores do respectivo Centro, vedada a recondução;
- Representantes discentes com mandatos anuais, na proporção de até 1/5 dos demais membros, indicados pelo Diretório Central dos Estudantes (DCE) da UFMS.

Conforme as "Normas Regimentais Temporárias da UFMS", em seu Art. 29 e incisos são atribuições do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

- "I - fixar normas de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação;
- II - fixar normas complementares às deste Regimento sobre concurso vestibular, currículos e programas, matrículas, transferências, avaliação de desempenho escolar, revalidação de diplomas estrangeiros, aproveitamento de créditos, além de outras

- atribuições que se incluam no âmbito de sua com
petência;
- III - pronunciar-se sobre as propostas de criação, modi
ficação, remanejamento, desativação ou extensão
de cursos;
- IV - emitir parecer sobre os regimentos dos Centros ,
encaminhando-os ao Conselho Universitário;
- V - emitir parecer sobre processos ou assuntos enca
minhados pelo Reitor;
- VI - apreciar convênios, acordos e contratos, na área
de sua competência, quando solicitado pelo Reitor;
- VII - elaborar e propor mudanças no seu regimento,
submetendo-o à homologação do Conselho Universitá
rio;
- VIII - fixar normas de admissão e promoção do pe
soal
docente;
- IX - emitir parecer sobre os regimentos dos Centros,
encaminhando-os ao Conselho Universitário;
- X - aprovar o Calendário escolar da Universidade;
- XI - fixar normas sobre o afastamento de professores;
- XII - fixar normas disciplinares para o período letivo
especial".

Fazem parte deste órgão 3 (três) comissões permanentes: Ensino ,
Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação composta, cada uma delas, de

no máximo 4 (quatro) membros. A finalidade destas comissões é a de estudar e emitir pareceres sobre processos relativos a sua área de competência, sendo os mesmos submetidos, posteriormente, à apreciação do plenário.

A operacionalização das atividades do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão é determinada por Regimento próprio, vigente desde 1986.

Finalmente, a Reitoria exercida pelo Reitor, nomeado na forma da Lei é o órgão executivo que administra, dirigindo, coordenando e superintendendo todas as atividades universitárias. Compreende a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Extensão e Serviços Comunitários (PRESC), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP), Pró-Reitoria de Ensino (PRENS), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Asessorias: Comunicação Social, Jurídica, Auditoria Interna, Gabinete do Reitor, Vice-Reitor, Núcleos: Hospital Universitário e de Informática.

Levando-se em consideração os objetivos almejados pelo trabalho, descrever-se-á apenas a estruturação e atribuições da Pró-Reitoria de Planejamento.

Esta foi implantada a partir de 1986 e é responsável pela orientação e coordenação do sistema de planejamento da Universidade. Fazem parte dela as Coordenadorias: planejamento acadêmico-educacional, planejamento de modernização administrativa; planejamento de espaço físico, planejamento de informações e

planejamento econômico-orçamentário.

- A coordenadoria de planejamento acadêmico-educacional é a responsável pela coordenação de planejamento geral das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, em função das necessidades internas e do meio ambiente;
- A coordenadoria de planejamento acadêmico-educacional: é a responsável pela coordenação de planejamento geral das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade, em função das necessidades internas e do meio ambiente;
- A coordenadoria de planejamento de modernização administrativa: é a responsável pela modernização administrativa no âmbito da Universidade, de forma a garantir sempre um elevado padrão de desempenho das unidades em sintonia com as funções dos diversos segmentos da administração universitária;
- A coordenadoria de planejamento de espaço físico: é a responsável pelo planejamento global para localização, ampliação, utilização e conservação do espaço físico e urbanístico da UFMS;
- A coordenadoria de planejamento de informações: é a responsável pelo planejamento das atividades relacionadas à geração, veiculação, uso, armazenamento e recuperação de informações dos diversos setores da UFMS;

- A coordenadoria de planejamento econômico-orçamentário: é responsável pela elaboração, acompanhamento e avaliação das atividades econômico-orçamentárias da Universidade.

Por outro lado, como é manifestado nas "Normas Regimentais Temporárias da UFMS", e em Regimento próprio, o COEPE sendo órgão de supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, com funções normativa, deliberativa e consultiva espera-se que seu plenário venha tomar decisões, ou por consenso ou pelo voto, com relação às diretrizes gerais e política emanadas pela Pró-Reitoria de Planejamento da UFMS, através da sua coordenadoria de planejamento acadêmico-educacional, e em conformidade com os objetivos da instituição, que são o efetivo atendimento de suas atividades-fins.

Mas para que isto aconteça, é necessário identificar necessidades e implicações correlatas apoiadas por um planejamento estratégico e participativo. Tal medida dará oportunidade para que o órgão decisor, no caso o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, venha a tomar decisões pertinentes aos objetivos a que atualmente se propõe a instituição.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Antecedentes do problema

O conceito de Universidade é, por natureza, um conceito dinâmico, uma vez que ela é uma instituição em constante processo de transformação e mudança. Assim sendo, jamais se pode afirmar que existe um conceito acabado da Universidade. Por natureza, ele é provisório.

Em decorrência dos quase mil anos da Universidade há alguns elementos que entram na sua conceituação, sendo possível estabelecê-los. Segundo Rodolfo Mondolfo (ANTUNHA, 1974:21) "o nome Universidade deriva da palavra latina 'Universitas', que significa o conjunto integral e completo dos seres particulares ou elementos constitutivos de uma coletividade qualquer, ou seja, a totalidade de uma classe ou espécie de realidades, a qual justamente por seu caráter de universalidade se distingue da particularidade dos indivíduos". Inicialmente, por esse termo, queriam seus precursores entendê-la como o conjunto de mestres e estudantes reunidos em torno dos mesmos objetivos de refletir sobre suas preocupações e transmitir os resultados da reflexão.

No decurso do tempo, ela foi sendo ajustada às necessidades do homem nos diferentes momentos de sua história. Mais ainda, ela foi sendo o espelho dos anseios e aspirações de realização e de conquista do ser humano. No caso específico da Universidade medieval o sentido utilitário estava bem presente, organizado que era com o objetivo de preparar e reunir mão de obra específica de determinados tipos e categorias profissionais.

O conceito de ensino se estendia a toda estrutura or ganizacional universitária extremamente simples, comparada às atuais multiuniversidades, como as denomina KEER (1982). Mas, por outro lado, era limitada culturalmente e condicionada ideologicamente a reproduzir o dogmatismo doutrinário da Igreja.

TEIXEIRA (1969) lembra que, quando se processaram as grandes modificações do pensamento especulativo da Idade Média no pensamento criador e experimental das ciências, nenhum dos descobridores científicos no momento era universitário. Manifestava TEIXEIRA (1969:24) que "a Universidade estava toda debruçada sobre a análise do conhecimento existente. Não havia nenhum re flexo dessa Universidade sobre a sociedade e, muito menos, sobre a produção".

Somente a partir do século XVIII com a nova ordem so cial, política, econômica e técnico-cultural foi exigida uma re forma universitária profunda e que se equacionasse às forças ex ternas em transformação. O Cardeal Newman delinea os contornos conceptuais do modelo inglês de Universidade. Na França, Napo leão fecha a tradicional Universidade de Paris e plasma o tipo de Universidade francesa moderna. Na Alemanha, Wilhelm Von Humboldt reformulou a Universidade Alemã intencionalmente como instituição des tinada a contribuir para o progresso dos conhecimentos. Newman, citado por ANTUNHA (1974:26) manifesta que "o ponto de vista a respeito da Universidade é o seguinte: ela é o lugar de ensino do conhecimento universal". Newman, enfatiza, segundo ANTUNHA (1974), prioritariamente os conhecimentos universais desinter sados admitidos como fundamentos essenciais à formação do homem

seleto e superior e ao relacionamento pedagógico entre professor e aluno.

Por outro lado, o modelo universitário que melhor reflete a realidade universitária ocidental e que caracteriza o renascimento da Universidade contemporânea, surgiu no início do século passado, com a reforma da Universidade alemã, por Wilhelm Von Humboldt e Karl Jaspers. Muito mais do que conservar e transmitir todo um legado de conhecimentos literários e humanísticos, codificados ao longo da história, HUMBOLDT ensejou a criação de um centro de investigação e de pesquisa, na constante busca da verdade filosófica e científica. Ele não queria em sua Universidade, como escreve TEIXEIRA (1969:22): "o comentário sobre o conhecimento existente, não a exegese, a interpretação e a consolidação desse conhecimento, mas a criação de um conhecimento novo".

A pesquisa, ensino e liberdade são a marca do pensamento de Humboldt devendo ser indissociável. HUMBOLDT lançou a concepção de Universidade voltada para a pesquisa e para a elaboração da cultura que vai ser ensinada, isto é, a formulação de um conhecimento que ainda não existe, para depois ensiná-lo. Tal concepção é verificada por DRÊZE e DEBELLE (1968:14) "Para favorecer a pesquisa da verdade na ciência, em uma comunidade de pesquisadores e de estudantes, a Universidade deve constituir o centro de gravidade do universo dos conhecimentos e se organizar segundo o princípio fundamental da liberdade acadêmica".

Também Whitehead citado em ANTUNHA (1974), se convenceu da importância da pesquisa para o ensino. A Universidade,

segundo ele, não justifica sua existência pelo simples desempenho das funções de conservação e de ensino, se não se lhe acrescentar a função da pesquisa para o ensino.

Por outra forma, de acordo com FREITAG (1984:85-6), levando em conta a maneira como se deram as reformas universitárias na Alemanha Ocidental e França, a reforma universitária brasileira constitui um caso "sui generis". Enquanto lá os debates, as críticas e as reformulações, em torno da Universidade, estavam abertas a todos os segmentos da sociedade e meios de comunicação, e duraram de 2 a 4 anos, no Brasil, a reforma foi um assunto de gabinete. Inicialmente, do Presidente da República; a seguir, de uma comissão mista MEC/USAID - Ministério da Educação e Cultura e United States Agency for International Development assinado em 23 de junho de 1965, para um assessoramento de técnicos americanos aos técnicos brasileiros encarregados de estudar a reforma do ensino superior.

Pelo acordo MEC/USAID, as mudanças deveriam sugerir medidas baseadas na eficiência da produção científica, visando a uma produtividade e eficiência com custos minimizados para as instituições.

Entretanto a crise que afligia a Universidade brasileira e que ensejou a reforma estava bipolarizada. Por um lado o governo necessitava adaptar a Universidade à nova realidade definida no modelo de desenvolvimento, por outro lado precisava resolver o problema da pressão estudantil que reivindicava acesso no ensino superior. Movido por estas razões a reforma foi norteada basicamente pelos princípios da racionalidade administrativa

e democratização do ensino. Pela racionalidade visava-se, mediante a otimização de recursos físicos, humanos e financeiros, aumentar a produtividade. Pela democratização se pretendia através da própria racionalização, ampliar as vagas no ensino superior. Em síntese a Lei nº 5.540, promulgada em 28/11/1968 se propunha a solucionar de imediato a crise universitária brasileira que possuía dois componentes básicos: a) o descontentamento dos alunos que pressionavam a Universidade em busca de vagas; b) o ajustamento e integração da Universidade aos objetivos fundamentais do projeto de desenvolvimento econômico.

Em termos concretos, os princípios da racionalidade e democratização preconizados na nova lei se desdobram na adoção do regime de matrículas por disciplina, da departamentalização e da implantação do ciclo básico. O regime de matrículas por disciplina, com a flexibilidade curricular, com disciplinas obrigatórias e optativas visava aumentar a capacidade de atendimento com custos reduzidos. A departamentalização foi uma das formas encontradas para eliminar a duplicidade de trabalho e aumentar a taxa de utilização de espaço físico, instalações e professores.

Entre outras medidas a instituição dos cursos básicos foi uma medida objetiva para melhor aproveitar a capacidade ociosa dos cursos de pequena procura. Todas as medidas adotadas para darem cumprimento aos princípios da racionalização e democratização se fundem na nova lei; democratiza-se em função da racionalização e se racionaliza democratizando.

Entretanto, conforme FREITAG (1984:89), "a racionalização

dade gerou a irracionalidade, na medida em que se trocou qualidade por quantidade". Por outro lado, o capital humano definido como recursos humanos necessários à implementação e ao sucesso do projeto de desenvolvimento, acaba por tornar-se contestador do próprio projeto e a crise volta a se manifestar, na medida em que o papel atribuído à Universidade se torna obsoleto.

Da mesma maneira por mais análogas que possam parecer as estruturas das Universidades estrangeiras e as do Brasil salienta GEORGEN (1969:47) que "não passam de transplantes, que jamais alcançaram a autenticidade que estas instituições têm nos seus países de origem; sua inserção numa realidade social. A história de nossa Universidade é demasiada curta para que ela possa ser comparada às seculares instituições europeias".

O que podemos também inferir da citação de GEORGEN (1969) é a própria inexistência de uma Universidade brasileira orgânica, pois quando da implantação da Universidade no Brasil houve imitação estrutural da Universidade francesa e quando da Reforma Universitária em 1968 a imitação estrutural foi da Universidade americana.

No próximo segmento, há a preocupação de se discutir teoricamente as atividades-fim da Universidade, que se constituem na razão primordial de existência da instituição e por causa das quais existem outras atividades. São, pois: o ensino, a pesquisa e a extensão.

Quanto ao ensino, segundo vários autores, entre eles SUCUPIRA (1974), TEIXEIRA (1969), RIBEIRO (1978), ele deve ser,

inicialmente, compreendido como transmissão à comunidade discente de conhecimentos que constituem o patrimônio da humanidade, uma vez que estes contribuem para a formação deste ou daquele tipo de profissional. Entretanto, jamais se deixará de lado, como preocupação da interiorização da Universidade, o fenômeno de atualização do ensino e de sua adequação à região geoes educacional a que pertence. Assim, antes de mais nada, deve-se levar em conta as peculiaridades de cada região e os problemas vividos pelas comunidades, como já bem salientam os trabalhos de TRAMONTIN (1975), RICKEN (1981) entre outros.

Ora, ao ensino se vincula a idéia de pesquisa. É preciso que se conheça muito bem a realidade regional, com todos os seus matizes próprios. Mas isso é função da pesquisa. Toda Universidade que deseja ministrar um conhecimento efetivamente válido, não pode prescindir de pesquisar, sob pena de trair sua própria finalidade e sua razão de existir.

A necessidade em fomentar a pesquisa nas Universidades, caso transposta para o plano real, permitiria conforme manifesta VIEIRA (1982:102) "que fossem estimuladas duas dimensões básicas do processo educativo, ao que sabe, a sua geração (o "gesto criador) e a sua transmissão (o "gesto comunicador)". A pesquisa estaria vinculada à primeira dimensão, e o ensino, à segunda".

Por outro lado as Universidades não podem ser simplesmente extensões de outros centros maiores, ensinando aquilo que ali é ensinado. Ela deve revestir-se do colorido e das dimensões da própria comunidade local, o que se torna possível pela ação

da pesquisa. Desta maneira, procuraria através da associação entre ensino e pesquisa inverter uma tendência tradicional e desenvolver nas Universidades o cultivo do "saber novo, o saber original, produto das pesquisas que seriam a própria razão de ser da Universidade" (SAVIANI, 1980:53).

Mas, se é verdade que se fez pesquisa em alguns setores, cujos recursos humanos tiveram melhores oportunidades de treinamento, no país ou no exterior, pode-se afirmar que o sistema, globalmente, não está preparado para o cultivo da investigação científica. A Universidade, em seu conjunto, revelou-se despreparada para acompanhar o extraordinário progresso da ciência atual, desprovida, assim, de condições para criar conhecimentos indispensáveis ao desenvolvimento do país e, enfim, revelou-se defasada sócio-culturalmente, porque não se "ajustou ao tempo social de mudança que caracteriza a realidade brasileira" (LEITE LOPES, 1977:53).

Diante disso, deve a Universidade reforçar a investigação científica, incentivando os grupos mais desenvolvidos e os emergentes e permitindo a criação de grupos novos, além de prestigiar, no limite de suas possibilidades, a pós-graduação. Resalte-se que o Grupo de Trabalho instituído pelo Ministério da Educação e Cultura, neste aspecto salientava que "uma das grandes falhas de nosso sistema universitário está precisamente na falta de mecanismos que assegurem a formação de quadros docentes (...) a urgência de se promover a implantação sistemática dos cursos pós-graduados, a fim de que possamos formar nossos próprios cientistas, professores, bem como tecnólogos de alto padrão" (Relatório. Anexo 8.1).

As atividades de extensão e os serviços prestados pela Universidade às comunidades devem ser entendidos como um enfoque fundamental para que a Universidade esteja realizando constantemente a revisão de si mesma. Segundo SOUZA (1977:5) "A Ex ten são Un iversit ária é o instrumento através do qual a Un iversi dade estende sua área de atendimento à Região Geoeeducacional considerada de influência direta, outras zonas de populações carentes, instituições e organizações, criando um fluxo assistencial nos mais diversos ramos do conhecimento, e daqueles recebendo um influxo retroalimentador no Ensino e na Pesquisa". Faz-se necessário ressaltar que quanto ao "fluxo assistencial" mencionado, no conceito, interpreta-se como sendo a prestação de serviços à comunidade.

Assim, o contato com as comunidades é o instrumento natural de identificação de cada Universidade com sua vocação própria. É esse contato que se constitui como o elemento balizador e norteador das atividades da Universidade. Ela só pode saber se está no rumo certo, quando estiver agindo em função das comunidades humanas que a circundam e cujo serviço se coloca conscientemente.

Por outro lado, no Brasil, a Extensão Universitária constitui-se, ainda, um dado novo na realidade das Instituições de Ensino Superior, não existindo ainda um consenso em relação à conceituação, como também em relação às formas. Segundo levantamento efetuado por FREIRE (1977:22) "existem 10 (dez) interpretações ditas de extensão".

Assim, a extensão como atividade sistemática e intimamente ligada às funções de Ensino e Pesquisa (apesar de ter sido considerado um tema de menor importância na estrutura acadêmica proposta no projeto da reforma do ensino superior em 1968) é mal compreendida e mal interpretada, sendo por vezes confundida como atividades isoladas de caráter diversional, cultural, cívico, religioso ou, mesmo, promoção de cursos, sem vínculo com o sistema de ensino.

Tendo manifestado brevemente a evolução histórica das funções da Universidade passa-se a tratar do referencial teórico do problema em foco: tomada de decisão e planejamento, procurando com as devidas limitações que são impostas adaptá-lo a uma organização complexa como o é a Universidade.

3.2. Tomada de decisão

A literatura sobre tomada de decisão embora esparsa e expressando várias linhas de pensamento, é relativamente extensa, especialmente na área de administração de empresas e pública, e normalmente as definições sobre ela são acompanhadas de idéia de "racional".

PEREIRA (1977) a respeito discute, primeiramente, as dificuldades na definição do que é "racional" salientando que o caráter do mesmo é confirmado pela consecução dos resultados esperados, e que "o que dá ação o atributo de racional é o conhe

cimento tão perfeito quanto possível, dentro da situação dada, de que a utilização de tais ou quais meios permitirá alcançar, com o mínimo de esforços, os fins visados" (1977:29) e que ela tem que se basear na compreensão mútua, a mais perfeita possível, dentro dos limites das condições dadas, do significado recíproco das ações, de modo que alter e ego (que tanto podem ser pessoas, como grupos, estratos, classes, etc) correspondam às intenções uns dos outros.

PEREIRA também comenta que se de um lado o comportamento é restringido pelo meio social, de outro, o dinamismo da situação pode ser tal que permita os desejos e necessidades que se pretende sejam atingidos pela manipulação da situação, no sentido de que nossos objetivos sejam alcançados mais fácil e rapidamente, sem conseqüências negativas para o futuro.

O conceito de racionalidade aplicado ao âmbito da ação administrativa seria tanto mais adequado quanto combinam os dois planos: o interno e o externo, de modo a garantir resultados proveitosos e duradouros, mesmo que dificilmente permanentes. Assim, de um lado, cada administrador teria de se voltar fundamentalmente para os problemas restritos da organização de sua atividade e de seu relacionamento, de caráter principalmente adaptativo às condições vigentes (racionalidade interna) de outro lado, entretanto, como classe, a racionalidade dos administradores revelar-se-ia, realmente, em sua atuação no plano societário, de forma a manter, criar ou recriar condições que permitissem atingir, não só no presente, como no futuro, os objetivos da organização. (PEREIRA, 1977)

Conforme SHARKANSKY (1974:44) "é difícil ser perfeitamente racional e o que é mais importante, é que poucos administradores parecem ter recursos suficientes para pagar o preço necessário", pois segundo uma formulação uniforme, uma decisão racional obedeceria aos seguintes itens: a) Identificar o problema; b) Esclarecer os objetivos; e, em seguida, classificá-los segundo a importância; c) Avaliar todos os custos e benefícios que, provavelmente, seguir-se-iam a cada uma das políticas alternativas; d) Relacionar todos os meios possíveis, ou políticos, para alcançar cada um dos objetivos; e) Selecionar o conjunto de objetivos e políticas associadas que produziriam os maiores benefícios relativos e as menores desvantagens relativas".

Neste sentido, LINDBLON (1959) ao referir-se ao método racional de tomada de decisão, vem corroborar, ao afirmar que esta abordagem é impossível de ser usada, principalmente para problemas complexos, por compreender capacidades e fontes que os homens não possuem, tornando-se mais absurda como abordagem política, quando tempo e dinheiro a ser empregados são limitados, como sempre acontece.

Outro autor, THOMPSON (1976) considera a "racionalidade" como um axioma tão importante na Teoria organizacional que praticamente em todas as proposições com que pretende sistematizar a teoria ele inclui a cláusula "sob condições de racionalidade". Por outro lado ao utilizar-se a conceituação sobre paradigma de KUHN (1978), COELHO (1979:4) salienta que "o pressuposto é o de que as organizações são elaboradas e gerenciadas de acordo com princípios racionais, e que desvios em torno desses

princípios configurarem instâncias de "patologia" ou de fenômenos residuais que não requerem explicação. E é no contexto dessas preocupações que se observa a ênfase permanente nas "estruturas" como o ponto final da racionalidade".

A racionalidade tem sido reconhecida como, talvez, o tema principal na obra de WEBER (1977) em que se situa que a ação social é relacional com relação a fins quando "determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como "condições" ou "meios" para a obtenção de fins próprios racionalmente estabelecidos e perseguidos" (WEBER, 1977:23).

Entretanto, o alcance da racionalidade mais ampla, que deverá englobar praticamente todos os papéis do administrador relacionados com o de agente não só econômico como político, será necessariamente limitado.

A consecução desse grau máximo de racionalidade está condicionada pelas condições dadas, pelos imperativos do sistema ao qual o agente atua. Será o próprio sistema, portanto, que determinará o âmbito da racionalidade interna e os limites da racionalidade interna e os limites da racionalidade externa.

A tipologia quádrupla de ação social de WEBER: afetiva, tradicional, valor racional e ação racional meios-fins se refere ao caráter universal do Homo sapiens. Em lugar de depender para sua existência, de constelações de fatores sociais, culturais ou históricos, estes tipos de ação social se mantêm "fora da história", como características antropológicas do homem.

Com relação à racionalidade prática WEBER denomina to do modo de vida que considera e julga que as atividades mundanas em relação ao indivíduo são puramente interesses pragmáticos e egoístas, de racional prático. Em lugar de questionar os modelos de ação que, por exemplo, manipulam ativamente as rotinas dadas da vida diária em favor de um sistema de valor absoluto, um modo de vida racional prático aceita as realidades dadas e calcula as maneiras mais convenientes de lidar mais com as dificuldades que elas apresentam.

A ação pragmática, em termos dos interesses cotidianos, é predominante e os fins práticos dados são atingidos através de exame cuidadoso e de cálculos cada vez mais precisos dos meios mais adequados. Assim, este tipo de racionalidade existe como uma manifestação de capacidade do homem, para uma ação racional com respeito aos fins.

Na racionalidade teórica há o envolvimento de um domínio consciente da realidade; muito mais através da construção de conceitos abstratos cada vez mais precisos do que através da ação.

A racionalidade substantiva, por outro lado, segundo WEBER, organiza diretamente a ação dentro de modelos. Ela não faz isso, no entanto, sobre uma base de cálculo puramente meios-fins de soluções para os problemas de rotina, mas em relação a um passado, um presente ou um "postulado de valor" potencial.

Com relação à racionalidade formal Weber se refere à dominação burocrática como formalmente racional, porque a ação

orientada por regras e regulamentos gerais intelectualmente analisáveis predominam aqui, tanto quanto à seleção dos meios mais adequados para a continuidade de adesão a eles.

De um ponto de vista técnico, o tipo de dominação mais "racional" é encontrado na burocracia, simplesmente porque ela pretende fazer nada mais que calcular os meios mais precisos e eficientes para a resolução do problema, organizando-os sob regulamentos universais abstratos.

HOFFMAN & MAIER (1962:407) analisando sobre o prisma psicológico a tomada de decisão ressaltam que "conflitos sobre idéias estimulam o interesse em tomar decisões e as capacidades para solução de problemas, fazendo com que os membros do grupo colem mais informações, investiguem mais profundamente e explorem soluções alternativas para o problema".

Por outro ângulo no jogo de interesses que está implícito no processo decisório está o que ROBBINS (1978:87) denomina de "comportamento político". Para esse autor, caracteriza-se o comportamento político pela prevalência de interesses pessoais na escolha de uma determinada linha de ação que beneficie, em termos de indivíduos ou grupo, o tomador de decisão.

Ainda em se tratando da tomada de decisões, SHARKANSKY (1974:40) a conceitua como "produto de conversão de insumos oriundos do meio interno e externo à organização". Por insumos entende-se segundo este autor como sendo estímulos do ambiente ao sistema administrativo, os quais são classificados em interno e externo.

Insumos internos são os estímulos que se originam das próprias organizações administrativas, tais como as demandas dos cidadãos e dos membros dos poderes executivo, judiciário e legislativo, estruturas e processos, bem como experiências e predisposições pessoais dos administradores.

Insumos externos são os oriundos do meio ambiente, como os usuários, os custos de mercadorias e serviços, o público e outros funcionários do governo que apóiam ou se opõem a órgãos administradores ou programas.

Neste sentido, alerta SHARKANSKY (1974) o número e a diversidade de insumos internos e externos dificultam a tarefa dos formuladores de decisão das organizações públicas. Além do que, os administradores não são livres para tomar decisões que possam satisfazer sua fantasia no entender de LOUREAU (1975). A verdade, segundo este autor, é que os administradores estão sujeitos a numerosas demandas e severas coações. O mesmo autor evidencia o modelo puramente racional de tomada de decisões, o qual impele os administradores a levarem "tudo em consideração".

Por outro lado há cinco aspectos importantes dos sistemas de administração, segundo LOUREAU (1975:50), que impedem a tomada de decisões racionais pelo pessoal das unidades administrativas, a saber:

"(a) multiplicidade de problemas, objetivos e compromissos políticos que são impostos ou ocultados aos autores de decisões por elementos atuantes no ambiente de uma unidade administrativa;

- (b) obstáculos à coleta adequada de informações sobre a diversidade de objetivos e políticas aceitáveis;
- (c) as necessidades pessoais, compromissos, inibições e imperfeições dos autores de decisões, que interfiram na sua avaliação dos objetivos e políticas que são aceitáveis do ponto de vista de seu órgão;
- (d) dificuldades estruturais dentro das unidades administrativas e que envolvem suas relações com os ramos legislativo e executivo do governo;
- (e) o comportamento divergente de certos administradores;"

Reforçando os aspectos acima apresentados à tomada de decisões por LOUREAU (1975), TANNENBAUM (1968) chama a atenção com relação à participação no processo decisório quando o mesmo é desenvolvido a nível de comissão, colegiado, comissão, etc. Este autor argumenta que a participação pode levar a uma expansão da "torta de influência" ou ao poder global. Neste caso, à proporção que determinado grupo age para partilhar o poder com outro ele aumentará seu próprio poder.

Entretanto, segundo TANNENBAUM (1968), a "torta de influência" somente aumentará se as comissões (ou qualquer outra forma de associação) produzirem decisões de qualidade. Infere-se, então, que participação eficaz requer estudo e análise do assunto em foco pelos membros das comissões. Se eles pouco sabem ou

são mal informados sobre os tópicos, suas participações nas decisões, obviamente não as enriquecem.

CROZIER (1981:279) com relação ao aspecto acima abordado manifesta que: "a pressão do grupo de pares continua sendo um dos elementos essenciais que devem ser tidos em conta para compreender o "espírito de corpo" e o "ritualismo dos burocratas".

Segundo ainda CROZIER (1981:279) "essas mesmas forças adquirem uma importância decisiva dentro de uma organização burocrática, porque o isolamento de cada estrato lhe permite controlar completamente aquilo que é do seu interesse, e ignorar os objetivos gerais da organização". Com relação ao aspecto do "ritualismo" CROZIER (1981) manifesta que o mesmo se converte junto aos membros da organização em um elemento importante na estratégia do grupo, pois permite-lhe afirmar-se como diferente de outros ao pretender que seus objetivos particulares venham a ser os gerais da organização.

3.3. Planejamento

A definição e função do Planejamento vêm se transformando à medida que a administração procura responder, de maneira mais racional, aos estímulos do complexo ambiente de nossos dias. Não obstante, estudiosos e praticantes da administração muito devem a Taylor, Fayol, Urwick e outros tradicionalistas por terem

eles reconhecido desde cedo a importância do planejamento.

Ainda hoje as definições e os termos variam de pessoa para pessoa e de lugar para lugar, dependendo, no mais das vezes, da posição que o indivíduo ocupa numa determinada hierarquia. A questão crucial, todavia, não é a perfeição da definição dada por determinado indivíduo, mas saber se a definição dos processos de planejamento abrangem de maneira adequada todos os elementos, isto é, decisões da administração superior relativas às finalidades e metas gerais da organização, a transformação dessas decisões estratégicas em programas ou planos de ação e o estabelecimento dos cronogramas a curto prazo para projetos específicos.

O denominador comum de todo e qualquer planejamento eficaz consiste no fato de ele ter que ser "factível" (capaz de transformar-se em ação) e, como tal, parte integrante dos processos administrativos e decisórios de uma organização. Embora essa nova concepção esteja em maior evidência atualmente, para muitos, planejamento ainda é sinônimo de previsão, ou seja, a simples projeção de recursos, necessidade, pesquisa, análise econômica e assim por diante. O que ainda perturba e incomoda algumas pessoas é que, em qualquer situação dinâmica, o planejamento é, muitas vezes, confundido com um "mapa" de operações futuras.

Considerando-se que o planejamento envolve, em essência, um problema de escolha, o sucesso do planejamento global consiste em fornecer uma estrutura decisória integrada para a organização como um todo. Isso requer "pensamento causativo": um meio de fazer as coisas acontecerem ao invés de adaptar-se a um

futuro resultante de forças anárquicas.

O planejamento ocorre dentro de um período de tempo específico, porém mutável, e num ambiente de incertezas e mudanças, que necessitam constantemente de novos fatos (inputs) e informações do resultado (feedback). O ambiente na concepção de NASCIMENTO (1976:30) "é um conjunto de condicionamentos e influências físicas, sociais, econômicas e políticas" e, segundo entende DRUCKER (1976:21) "não há resultados dentro da organização ... todos os resultados aparecem no "exterior".

Por isso, na aceção de KAST e ROSENZWEIG (1980) as organizações constituem sistemas complexos, compostos de elementos psicológicos, sociológicos, técnicos e econômicos tornando o planejamento uma função administrativa extremamente complexa. O planejamento por esta razão, segundo MOTTA, (1979:193) deve ser "um processo de estabelecimento de objetivos, de discussão de expectativas e informações, e comunicação de resultados pretendidos entre os indivíduos, as unidades de trabalho, os departamentos e, mesmo, entre organizações", ressaltando também o mesmo autor (193-4) que o planejamento "implica mudanças no comportamento humano, mudanças na potencialidade da organização e nas estruturas administrativas, bem como uma revisão contínua das atividades desempenhadas".

O planejamento tomado no sentido lato conforme DALAND (1969:6): "refere-se ao processo pelo qual quem detém a responsabilidade máxima pela organização toma decisões em termos de objetivos e metas, prevê estratégias para alcançá-los e aloca

recursos necessários a sua consecução". Em cada uma dessas etapas estão presentes e se entrelaçam aspectos técnicos e aspectos políticos. Os aspectos técnicos seriam aqueles relacionados com os procedimentos que conduzem à racionalidade neutra das diversas ciências de que se utiliza o planejamento, como processo de escolha de alternativas, de programação e previsão, de avaliação e controle (feedback), etc. Os aspectos políticos, por outro lado, estariam relacionados ao processo de influência por parte de um indivíduo ou grupo, visando a adoção, pelos demais, de suas concepções e métodos.

A previsão seria decorrente de uma pressão ambiental externa e, portanto, não integraria a natureza íntima dos indivíduos que compõem uma organização. Dessa maneira, condiciona-se toda uma atuação, que deverá ter no "feedback" seu principal elemento de revisão, desde os objetivos e estratégias até os programas de trabalho estabelecidos. Isso significa que o planejamento só pode verificar se em um contexto de elevado grau de participação de todos os elementos de uma organização. E, para isso, é fundamental que se estabeleçam condições favoráveis, adequadas de comunicação em todos os níveis.

Não se pode imaginar que haja um processo de planejamento de cúpula, elaborado e determinado por uma minoria para que uma maioria restrinja-se a executar. Há de se verificar, através de um processo participativo, que a comunicação e as informações são fatores básicos e inerentes a todo processo. Diante disso, um planejamento exigiria uma comunicação clara em todos os sentidos, informações fidedignas, em que a preocupação

maior seria com os objetivos da organização e com a realidade dos fatos.

Atualmente, como salienta ETZIONI (1974) um dos principais problemas em organizações complexas é o de pensar que pode haver planejamento sem que se estabeleça um fluxo de informações e decisões nos mais diversos níveis da organização. Entretanto, todo o processo deve ser estruturado de maneira que o assessoramento de especialistas e de pessoas que possuam informações válidas colabore para as decisões envolvidas nos planos.

Mas por outro lado, segundo THOMPSON (1976:176) "as organizações não são simplesmente sistemas naturais onde processos espontâneos lidam com seus problemas", nem tampouco são simplesmente máquinas do modelo racional, onde o simples planejamento encadeia o seu funcionamento automático. São, isto sim, sistemas naturais, sujeitos a normas de racionalidade.

É ainda THOMPSON (1976:2) que alude à variabilidade dos homens que fazem parte da organização, asseverando: "A conveniência do planejamento, da estrutura e da avaliação só pode ser julgada à luz das condições, variáveis e incertezas presentes para a organização; e esses julgamentos não podem deixar de sofrer considerável influência por parte das percepções e convicções daqueles que participam do processo administrativo". Tal opinião é reforçada por MOTTA (1972:47), que evidencia que "concepções e percepções individuais e organizacionais fazem com que diferentes pessoas escolham alternativas diversas, mesmo quando colocadas diante de estudos quantitativos concretos de custos e

benefícios" e que a "racionalidade administrativa depende da relevância, da escala de valores e também das pressões psicossociais, políticas e econômicas do meio".

NASCIMENTO (1976) integra as dimensões normativas (valores) às dimensões cognitiva (conhecimentos) e afetiva (necessidades), formando as 3 condicionantes perceptuais de comportamento.

No entender de HAMPTON (1977), quanto menor o número de objetivos e maior a estabilidade e simplicidade do ambiente, mais fácil será construir e manter uma rede metódica de objetivos. Mas, à medida que aumenta o número de objetivos e a instabilidade do ambiente no qual eles devem ser buscados, mais indefinível se torna a rede de objetivos. Acrescenta o autor que a responsabilidade maior do administrador é assegurar que a sua organização possua uma rede de objetivos pessoais e organizacionais integrada. Mas para que tal situação aconteça é necessário, segundo manifestam KOONTZ e O'DONNELL (1982:99), que "o primeiro passo no planejamento propriamente dito seja o do estabelecimento de objetivos".

Outros autores como THOMPSON, EVAN & WARREN (1966), aludindo à necessidade da adaptação do planejamento aos objetivos, afirmam que o estabelecimento dos objetivos é, essencialmente, um problema de definição dos relacionamentos desejados entre a organização e o ambiente, e que mudanças em ambos requerem revisão e talvez modificação de objetivos. O ambiente interfere, portanto, na maior ou menor dinamicidade, multiplicidade ou estabilidade dos objetivos.

PERROW (1972) amplia o âmbito de influência dos objetivos, relacionando seu estabelecimento com a personalidade dos executivos de direção, a história da organização, o ambiente comunitário, as normas e os valores de outras organizações com os quais esses executivos contactam, a tecnologia, a estrutura da organização e o próprio contexto cultural. O autor recomenda, finalmente, que a estrutura organizacional deve ser adequada aos múltiplos objetivos.

Pode-se, com base em DIAS (1982), sintetizar cinco vantagens da utilização do planejamento nas organizações: ele propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos; faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser, por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho; permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos; aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização; e "amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita-lhes novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas" (DIAS, 1982:22).

Quem planeja está atento e acompanha tudo. isto permite à organização uma maior integração com o seu universo ambiental, dando mais condições de sobrevivência e vitalidade de um sistema organizacional aberto.

3.4. Tomada de decisão e planejamento em Universidade

3.4.1. Caracterização

Em se tratando de tomada de decisão e planejamento em Universidade, torna-se necessário, em primeiro lugar, caracterizá-la. Como as organizações, para serem estudadas e compreendidas, têm que ser vistas sob a ótica de uma classificação tipológica, devido à complexidade que as caracteriza e à variedade de tipos de organizações existentes, serão utilizados vários pesquisadores que apresentaram suas classificações, denominando-as de tipologias ou taxionomias.

Segundo CHAMPION (1979:60), "tipologias são maneiras de descrever ou rotular diferenças entre as organizações. Certos relacionamentos entre variáveis podem ser verdadeiros em um tipo de organização, mas não necessariamente em outro. As tipologias são úteis porque contribuem para explicações de diferenças entre organizações".

Há diversas maneiras de classificar as organizações : Pode-se fazê-lo em função do tamanho (pequena, média e grande), volume de negócios, finalidades, âmbito (nacional, multinacional), tipos de atividades, formas de propriedade (públicas, privadas, sem fins lucrativos, etc.).

ETZIONI (1974), propõe uma classificação baseada no tipo de controle exercido pelas organizações sobre os seus participantes. Ele desenvolve o conceito de consentimento, que

equivale à ordem social na organização. O consentimento, segundo SOUZA (1978:11), pode ser descrito como "uma relação que consiste no poder coercitivo, remunerativo e normativo empregado pelos superiores para controlar os subordinados (aspecto estrutural) e a orientação destes em relação àquele poder (aspecto motivacional)".

ETZIONI, BLAU e SCOTT e KATZ e KAHN apresentam formas diversas de classificação, que se diferenciam mais pelas terminologias usadas pelos autores, porque o tipo de organização estudado é o mesmo.

Na tipologia de ETZIONI, apresentada por CHIAVENATO (1982:41) são classificadas as organizações em três grupos: "Coercitivas, Utilitárias e Normativas". Nesta tipologia as Universidades são consideradas como Normativas. CHAMPION (1979:65) denomina a classificação de ETZIONI como "a tipologia da sujeição". Diz CHAMPION que, de acordo com ETZIONI, a "sujeição é universal, existindo em todas as unidades. É um elemento principal do relacionamento entre os que têm poder e aquele sobre quem o exercem" (1979:65).

BLAU e SCOTT apresentam uma classificação baseada nos beneficiários principais e sob este aspecto identificam quatro tipos de organizações que são descritas em CHIAVENATO (1982:42): "Associações de benefícios mútuos; b) Organizações de interesses comerciais; c) Organizações e serviços; e d) Organizações de Estado". As Universidades nesta tipologia são consideradas como as de Serviços que têm como beneficiários principais: os clientes ou usuários.

Já KATZ e KAHN (1980) classificam as organizações de acordo com os papéis que elas assumem na sociedade, em quatro grandes tipos: 1) Produtivas ou Econômicas; 2) Manutenção; 3) Adaptação; e 4) Gerenciais ou Políticas. A Universidade nesta tipologia pode ser caracterizada como um caso de organização de Manutenção e de Adaptação atestando a complexidade de que se reveste. Esse tipo de organização se preocupa com as tarefas de socialização e de capacitação dos indivíduos para assumir os diversos papéis exigidos pela sociedade moderna, na qual cada organização passa a ser um subsistema de um ou mais sistemas maiores onde seu funcionamento é afetado por esse sistema maior. E ao se analisar a Universidade não se deve ater apenas às estruturas internas, mas deve-se levar em conta também o seu relacionamento com o macroambiente, já que é um sistema aberto.

Sistema aberto é definido por NASCIMENTO (1972:15) como "conjunto de partes em constante interação (o que ressalta a característica da interdependência das partes), constituindo um todo sinérgico (um todo maior que a soma das suas partes) orientado para fins e em permanente relação de interdependência, a qual há que ser entendida como dupla capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado". A Universidade concebida, como um sistema aberto especial, isto é, um sistema que envolve estratégias gerenciais, cujo sucesso organizacional será percebido em função das relações entre a organização (sistema) e o seu ambiente, em função da capacidade de resposta do primeiro ao segundo. Logo, os fatores determinantes de critérios, estruturas, métodos e comportamentos da organização da Universi

dade, serão programas, e não princípios, orientados para as necessidades externas devendo esses programas atender às demandas do ambiente.

O principal efeito dessa colocação é a premissa de que os insumos são variáveis, e se a absorção dos produtos é instável o processo de-sistema também deve mudar, isto é, os critérios, estrutura, métodos e comportamentos que regulam as relações de processamento, ou seja, as relações entre as pessoas, cargos e equipamentos de uma Universidade também devem mudar. Como o ambiente que envolve uma Universidade é inconstante, os objetivos, programas da mesma devem ser reformulados constantemente, tornando-a então uma organização complexa.

3.4.1.1. Características organizacionais da Universidade

Pesquisas têm demonstrado que as características das Universidades são tão diferentes de outras instituições que as teorias de administração tradicionais não se adaptam a elas.

Pesquisadores como COHEN, MARCH & OLSEN (1972) descrevem Universidades como anarquias organizadas, porque têm objetivos problemáticos, tecnologias indefinidas e participação fluida. O conflito difuso entre decisões acadêmicas e administrativas é em parte explicado por essa descrição desses autores. Objetivos e metas de docentes via de regra não são, pelo menos

simultaneamente, os mesmos de administradores. Tal opinião é referenciada por BALDRIDGE et alii (1977:7) quando salientam que "as organizações acadêmicas possuem metas ambíguas, inconsistentes; servem a uma clientela difusa, possuem uma tecnologia nebulosa, sem rotina, holística, quadro de pessoal predominantemente profissional com relacionamento ambiental muito vulnerável".

Para SUCUPIRA (1969), a Universidade é uma empresa de produtos múltiplos salientando também que a mesma "em certo sentido, deve ser considerada como verdadeira empresa cuja finalidade é produzir ciência, técnica e cultura geral" (1969:83). Por outro lado talvez uma das mais importantes características da Universidade e de todas as instituições educacionais, e que a diferencia profundamente de outras organizações, é que é feita de pessoas para pessoas transmitindo e absorvendo "símbolos", através dos quais influenciam o meio, onde se vislumbra, segundo VLASMAN e CASTRO (1985:89), "outra característica da organização educacional, que em vez de "produzir" bens de consumo, como o setor secundário, ou serviços, como o setor terciário, "produz" "símbolos", idéias, conhecimentos, valores etc., que, de uma ou de outra maneira, configuram e dão sentido às relações sociais e interpessoais" e operando segundo manifesta MILLET (1975) dentro de um contexto social de promoção de aprendizagem, sendo conduzida a preservar uma herança intelectual e cultural para o desenvolvimento do conhecimento, para o encorajamento do talento criativo e para estimular o desenvolvimento intelectual e cultural dos estudantes.

Pelo exposto não se pode perder de vista estas características quando se procura compreender a administração da organização universitária, principalmente quando se deve tomar decisões e planejar em função de diferentes tarefas, tais como: ensino, pesquisa e extensão.

3.4.1.2. Atividades-fim e a tomada de decisão e planejamento em Universidade

A administração de uma instituição de ensino superior pode ser classificada em três grandes áreas: 1) administração acadêmica, que inclui as atividades de ensino, pesquisa e extensão; 2) Administração de assuntos estudantis, na qual se incluem as atividades de assistência e de complementação do desenvolvimento físico, cultural e recreativo da comunidade discente; e 3) administração geral que compreende as atividades relacionadas com os recursos humanos, materiais e financeiros; a operação e manutenção das instalações universitárias e gestão dos serviços auxiliares.

Na administração geral as Universidades já estão adotando idéias de administração empresarial, o que significa dizer que um sistema integrado informação-planejamento-decisão pode ser implantado num ambiente de Universidade. A implementação do modelo, no entanto, requererá cuidados por parte dos administradores, uma vez que ele deverá ser adaptado à estrutura formal da

instituição e aos seus padrões de autoridade.

A estrutura formal de maioria das Universidades é composta de conselhos superiores, da reitoria, de conselhos de centros, de centros universitários, de conselhos de departamentos e de departamentos. Tal padrão de autoridade compartilhada, que se espalha pela Universidade, é bastante diferente daquela que se encontra na maior parte das organizações complexas. Em vez de utilizar o princípio da hierarquia, as Universidades são organizadas com base em colegiados.

Segundo ANDERSON (1963:80), "O conceito organizacional que constitui a antítese da burocracia e que se julga aplicável as Universidades é o da comunidade. A comunidade parece excluir a grande estrutura hierárquica. Dificilmente os papéis dos seus membros são articulados, embora possam ser bem determinados, e a capacidade que pode conferir autoridade a qualquer membro é reconhecida apenas indiretamente. Nas organizações comunitárias a liderança geralmente é difusa e passageira".

Se se for analisar as atividades-fim da Universidade (ensino, pesquisa e extensão) verifica-se que as mesmas deveriam ser o resultado de ação conjunta, porém seqüencial de múltiplos órgãos, com linhas de competência diferenciadas, comprometidas com objetivos que têm de ser, por exigência conceitual, atingidos de forma integrada e indissociável, comum produto terminal insuscetível de mensuração.

Mas por outro lado, é tudo isso desenvolvido no interior de uma estrutura extremamente complexa, que tem raízes e

retêm ainda hábitos e estilos de funcionamento derivados de estruturas anteriores, completamente diferentes das atuais, além de submetida a uma enorme tessitura normativa emanada de órgãos públicos e setores da administração que têm poder de interferir no seu funcionamento.

A este respeito também BRAGA (1979:12) manifesta que: "os principais problemas relativos ao aumento de produtividade do ensino superior não encontram respostas satisfatórias justamente porque se situam na área das decisões políticas, onde a falta de determinação e o temor com as possíveis implicações levam somente a medidas paliativas".

Por sua vez uma estratégia que poderia ser adotada na implementação de um sistema integrado de administração para minimizar as influências políticas nas decisões, deveria ser caracterizado pelas seguintes fases: 1) definição da estrutura de decisão; 2) estrutura do sistema de planejamento; e 3) estruturação do sistema de informações. As atividades de cada fase poderiam ser ou não executadas simultaneamente, a depender dos requisitos de integração do sistema. Além do mais, a abrangência do modelo poderia variar de acordo com as prioridades da administração.

Assim, procurar-se-á, a partir de revisão bibliográfica de alguns autores da área administrativa fundamentar-se para atender aos objetivos e metodologia propostos de nosso trabalho.

SIMON (1960) distingue dois tipos gerais de decisões que os administradores tomam:

- 1) as programadas, isto é, as que podem ser tomadas segundo métodos e técnicas estabelecidas. Caracterizam-se pelas informações apropriadas, pela repetitividade, pelas condições estéticas e o caráter da certeza;
- 2) as não programadas, envolvendo informações não definidas. São únicas e singulares. Caracterizam condições dinâmicas e incerteza.

A Universidade pelas características organizacionais apresentadas seria enquadrada no segundo item.

Outros autores como KAST e ROSENZWEIG (1980) asseveram que uma importante função da administração é lidar com os aspectos não programáveis e criativos da organização. Infere-se, então, que a consecução dos passos da tomada de decisão exige habilidade de análise, determinação e iniciativa.

HAMBRICK & SHOW (1977:109-12) manifestam que a tomada de decisão requer também conhecimento do ambiente e do contexto organizacional, no qual a decisão é tomada. Entendem que os principais fatores que afetam a tomada de decisão nas organizações são as percepções dos administradores, que, por sua vez, foram influenciados pelas condições atuais do ambiente, pela estratégia e desempenho passados e correntes, e pelos padrões de poder e influência da organização e circundantes a ela.

Todos os fatores, quando considerados pelos que decidem, resultam numa decisão estratégica que causa ou contribui para algum nível de desempenho organizacional futuro. Esse desem

penho torna-se parte do contexto para o ciclo seguinte de percepções administrativas e decisões. O modelo contextual dos autores vê, pois, o processo de tomada de decisão, com o administrador no centro, tomando decisões com base em suas percepções sobre uma variedade de fatores organizacionais e ambientais.

PUGH et alii (1968:65-105), estudando as dimensões da estrutura de centralização de autoridade para a tomada de decisão, ligam-nas inversamente com a especialização. Quanto maior a especialização, menor a concentração da autoridade.

DUNCAN (1971:39-47), em estudo sobre a implementação de diferentes estruturas de tomada de decisão adaptadas à incerteza ambiental, conclui que há diferenças na forma como as unidades de decisão se organizam para tomar decisões rotineiras e não rotineiras, sob diferentes condições de incerteza percebida e influência sobre o ambiente.

De outro lado, a teorização ainda não atingiu o seu termo e apresenta vários conceitos flutuantes, ao lado de uma marcante deficiência de proposições teóricas. Tenta-se, por essa razão, apresentar aspectos que parecem mais definitivos e operacionais. Em vista disso, postulados devem ser estabelecidos, principalmente, quando se está referindo a uma organização complexa que é a Universidade.

São os seguintes postulados:

- 1º) Uma ação é empreendida por seres humanos concretos;

29) A compreensão da ação requer que se veja o mundo na perspectiva dos próprios atores identificáveis.

Segundo : SNYDER (1965:22) existe "um conjunto de fatos e condições potencialmente relevantes e que podem afetar a ação dos tomadores de decisão". Conforme esse autor (cujo estudo se aproxima da realidade universitária), estímulos se classificam conforme as fontes donde se originam:

- a) Aqueles que emanam da sociedade em relação à qual as decisões são tomadas. Tem-se aqui o contexto social em que se situa além das fronteiras da unidade decisória;
- b) Aqueles que são gerados dentro das organizações às quais os tomadores de decisão pertencem.

Aqui tem-se o próprio processo da tomada de decisões. Cada fonte é uma variável cumulativa que inclui outras variáveis fundamentais:

- a) **CONTEXTO SOCIAL:** principais orientações comuns de valores, características maiores da organização social, estruturas e funções dos grupos, principais padrões institucionais, processos sociais básicos (socialização e formação de opinião; diferenciação e especializações sociais e o mundo físico;
- b) **PROCESSO DA TOMADA DE DECISÃO:** Esfera de competência, esfera de comunicação e informação, e esfera de motivação.

Do ponto de vista do contexto social, podem-se conceber certas situações que influirão decisivamente sobre os tomadores de decisões:

- 1) Toda ação decidida pelos tomadores de decisões tem conseqüências sobre a sociedade e isso sob a forma de "feedback";
- 2) As políticas são usualmente acompanhadas de interpretações próprias dos tomadores de decisões as quais podem ou não coincidir com as interpretações predominantes no contexto social e aqui surge o campo para várias estratégias de legitimação;
- 3) Há aqui um tópico relacionado com o recrutamento: a sociedade tem muito a ver com quem é recrutado para os postos decisórios e como.

Quanto ao próprio processo de tomada de decisão SNYDER (1965) faz algumas observações sobre ESFERAS DE COMPETÊNCIA, MOTIVAÇÃO, COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO.

De acordo com o autor define-se COMPETÊNCIA pela equação: $C = P + V$ onde C = competência;

P = estrutura de relações e atividades que resultam da operação de regras formais ou, em outros termos, especificações de tarefas explicitamente prescritas ou, mais simplesmente, a estrutura criada por regras prescritas" (p.34).

V = "padrões de ação estabelecidos e sancionados por precedentes e hábitos ou, mais simplesmente, estrutura criada por regras convencionais".

(p.34)

As competências se escalonam ou hierarquizam em vários níveis ou esferas, constituindo uma ordem normativa, ou melhor, uma ordem normativa legítima.

Competência é o efeito de estatutos diretrizes, regulamentos e manuais organizacionais, de um lado, e/ou respostas rotineiras, precedentes, pressupostos derivados de compreensões implícitas, de outro. Constitui propriamente um status com as normas que lhe são inerentes. Contudo, tanto as normas prescritas como as convencionais encontram-se com a interpretação do próprio ator e essa interpretação depende de seus valores, experiências e seu comportamento aprendido ou, em suma, de sua personalidade. Isso nos leva, como diz SNYDER (1965) à análise motivacional, "uma das áreas de pesquisa mais perturbadoras".

Com relação à ESFERA DE MOTIVAÇÃO, o autor manifesta que há a conexão entre as variáveis sociológicas (competência e comunicação) e as variáveis psicológicas. Para SNYDER (1965), é a análise motivacional que faz a ligação entre o contexto social e a unidade decisória.

Por outro lado na ESFERA DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO supõe-se que os membros da unidade se comunicam entre si e com membros do contexto social. Nesse ponto, a contribuição original

de SNYDER (1965) é menor, pois quase tudo que apresenta vem das modernas teorias da comunicação.

Os tomadores de decisão devidamente legitimados, isto é, aqueles que tenham efetiva autoridade sobre a sociedade estarão totalmente desligados sob pena de perder sua legitimidade, dos "inputs" que são as aspirações e necessidades da sociedade.

ROBINSON & MAJAK (1967: 180) observam que um dos méritos dos estudos sobre "decision making" é estender a pesquisa até o nexó processo-resultado, ao passo que, antes, a análise de decisão era feita "dentro" do processo.

Do ponto de vista qualificativo (análise de conceitos) é possível abordar alguns conceitos-chave da construção de SNYDER (1965):

- 1) situação;
- 2) projeto, ou plano ou planejamento;
- 3) fim, ou meta, ou objetivos;
- 4) decisão, ou tomada de decisão;
- 5) unidade decisória.

Com relação à análise de cada um:

1) Quanto à situação: na abordagem da tomada de decisão, estuda-se sempre um ator situado, isto é, adota-se a visão do mundo de cada ator (que é um tomador de decisão).

SNYDER (1965) dá a formulação provisória de uma tipologia das situações:

- a) Situação estruturada e situação não-estruturada:

tais conceitos, não estabelecendo nenhuma relação (funcional ou causal) para cada tipo, isto é, não estabelecendo nenhuma proposição teórica que os envolva;

b) Situações segundo o grau de exigibilidade: são incluídas as noções de: 1) o montante da pressão para agir e; 2) sua fonte (isto é, saber se se trata de pressão da própria unidade decisória ou do contexto social).

A introdução da variável fonte de pressão pode parecer estranha. Parece que isso se explica, entre outros fatores, à luz dos conceitos, já bem estabelecidos na sociologia contemporânea, de "out-groups" e "in-groups", bem como das leis já existentes sobre os mesmos.

BIERSTEDT (1964) salienta que as pressões vindas do "in-group", devido à maior solidariedade grupal, são mais fortes.

c) A importância das situações: tal conceito designa o grau de importância ou de relação da situação (em que se situam os autores) para os valores e objetivos básicos dos tomadores de decisão.

d) Tipos de situações segundo os sentimentos e emoções que envolvem a situação: ameaça, hostilidade, favorabilidade, desfavorabilidade, etc.;

e) Características funcionais maiores: atribuídas à situação política, moral, econômica ou uma combinação destas;

f) Dimensão tempo; é o grau de permanência: 1) própria (objetivamente) da situação; ou 2) pretendida pelos tomadores

res de decisão; ou 3) que os tomadores de decisão pensam (portanto, subjetivamente) ser própria da situação;

g) O grau de intensidade com que os fatores (vistos acima) se impõem sobre os tomadores de decisão;

h) o número de fatores incontroláveis (ou inponderáveis) e controláveis.

2) PROJETO e 3) META: o termo meta (ou objetivo, ou fim) é tomado na sua significação ordinária.

Projeto (ou plano, ou planejamento, ou na terminologia de SNYDER (1965), curso de ação) inclui na sua compreensão a meta, mais todas as técnicas (ou meios, isto é, todos os recursos materiais e humanos necessários à consecução do fim) e os estágios ou etapas intermediárias.

4) DECISÃO: Decisão é a seleção de uma meta a partir de um número limitado e frequentemente alternativo de metas, a fim de se produzir um futuro estado de coisas desejado pelos tomadores de decisão.

O processo decisório não se confunde com a decisão em sentido estrito. A decisão é exclusivamente o ato de escolha ou seleção das alternativas, mas o processo decisório engloba também as fases que preparam a decisão e as que se seguem a esta, num trabalho de implementação ou execução de alternativa escolhida. Praticamente todos os trabalhos sobre tomada de decisão ignoram este ponto.

SORENSEN (1964) constata que a tomada de decisão comporta várias fases convergentes, em tese, para a execução de

modo o mais perfeito possível de um fim e, entre estas fases , "escolher a melhor alternativa" constitui a decisão.

5) UNIDADE DECISÓRIA: É o lugar organizacional (e não apenas espacial) onde se produzem as decisões. A unidade decisória é uma unidade de produção especializada em decisões.

Mas, como a decisão implica uma escolha entre diversas opções possíveis, precisa-se ter em mãos todos os elementos que permitam uma análise da situação e a avaliação dos benefícios e inconvenientes de cada caminho considerado.

O que se verifica, como salienta LENFRANÇOIS (1983) quando se analisam as Universidades, é a ausência de informações qualificadas para se fazer uma escolha. Segundo esse autor, "as Universidades têm provavelmente, ao menos para o que concerne ao meio ambiente interno, a maior parte dos dados necessários , mas, muitas vezes, eles se apresentam sob formas que não são apropriadas a uma decisão administrativa" (1983:6).

Por outro lado, como existe uma diversificação de interesses de vários grupos existentes fora e dentro da Universidade faz com que determinadas decisões efetuadas a nível de colegiado superior reflitam segundo RODRIGUES (1985:73) "muito mais um jogo político no qual o resultado depende das posições de vantagem relativa dos participantes" e além do mais "as regras não antecedem ou guiam o jogo, mas emergem no processo".

Com relação ao aspecto da racionalidade no processo decisório na Administração Pública PFIFFNER & PRESTHUS (1960), consideram que é inerente ao processo decisório a incapacidade

de atingir uma racionalidade substancial e que o "mesmo é institucionalizado na organização, onde as decisões são referendadas pelo administrador, após passarem pela consideração da linha e do "staff" (1960:115).

No caso específico da Universidade na qual se espera que as decisões colegiadas sejam tomadas por consenso, segundo o modelo de MILLET (1975) as informações assumem maior relevância, porquanto o papel decisório deve estar condicionado à participação efetiva das pessoas envolvidas, o que só é factível mediante a posse generalizada de informações. A respeito da importância da informação MINTZBERG (1976:108-11) salienta que "a informação não é um fim em si mesmo; é um insumo fundamental para a tomada de decisão". Mas para que haja socialização das fontes de informação, a Universidade, parafraseando BRAATZ (1973:73-77), "a fim de permitir participação real, deve abrir os canais e as fontes de informações necessárias ao estabelecimento de um clima que incentive o fluxo de informações", e por outro lado, os membros do órgão colegiado devem ter as mesmas crenças fundamentais, de tal modo que os conflitos e contrastes não sejam acentuados.

SIMON (1970) com relação ao processo decisório efetuado através de órgão colegiado manifesta que nenhuma decisão tomada na organização é tarefa de um só indivíduo, embora, em alguns casos, a responsabilidade final pela decisão caiba a uma pessoa específica.

Recomenda SIMON (:240) que, considerando a decisão colegiada como processo, "é de grande utilidade examina-la do ponto de vista do indivíduo que a toma, com o objetivo de

conhecer seu grau de arbítrio real e, também, que métodos a organização utiliza para influir nas premissas decisórias por ele selecionadas".

Segundo SIMON, duas técnicas administrativas são de importância primordial no processo de decisão colegiada e na aplicação de múltiplas influências numa decisão única: o processo de planejamento e a revisão.

Como parte da estrutura decisória geral da organização, apresenta-nos o processo de planejamento, discutido de uma forma mais sistemática. A este respeito afirma-se que o planejamento é um processo decisório, mas nem toda decisão é planejamento. Conforme ACKOFF (1974: 2-3) "o planejamento torna-se especial por quatro maneiras:

1º) "É uma tomada de decisão anterior à ação, isto é, decide-se o que e como fazer antes que ação seja necessária. Se essas decisões podem ser tomadas rapidamente, sem perda de eficiência, o planejamento não se faz necessário";

2º) "O planejamento é necessário, quando a situação desejada envolve um conjunto de decisões interdependentes, isto é, um sistema de decisões". O mais difícil no planejamento é a interdependência das decisões;

3º) "Planejamento é o processo que visa concretizar situações de feitura desejáveis. Quando se acredita que o desejado para o futuro é possível ocorrer pelo curso natural dos fenômenos, não se faz necessário planejar. Mas quando for desejada uma situação que, provavelmente, não acontecerá a menos que se faça algo, o planejamento é um meio de concretizar o fato".

49) "O planejamento busca atingir objetivos determinados". Isso requer uma dependência entre planejamento e a tomada de decisões a nível político, pois há objetivos que são estabelecidos pelos centros de decisão ou pelos centros administrativos. Exemplificando, o Conselho Federal de Educação estabelece as políticas de relação entre funções de Ensino, Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Relações Universitárias.

Planos e esquemas oriundos de vários canais apresentam especial interesse como instrumentos para influenciar as decisões, devido à possibilidade de incluir neles grande quantidade de detalhes, e pela participação ampla que se pode obter quando da sua formulação.

Fica, nesta forma sistemática apresentada por SIMON, (1970:242) claramente ilustrado o ponto de que "o processo de planejamento permite que o assessoramento de especialistas de todas as classes contribua para a decisão, sem que haja qualquer dificuldade imposta pelas linhas de autoridade da organização".

Está, também, suficientemente claro que, não obstante a decisão seja tomada por quem de direito, durante o processo de formulação dos planos, sugestões e recomendações podem fluir livremente de todas as partes da organização sem problemas de unidade de comando.

Outro aspecto a ser considerado refere-se ao diagnóstico da qualidade das decisões tomadas pelos subordinados, o que, segundo SIMON, "constitui o meio pelo qual a hierarquia administrativa verifica se as decisões estão sendo tomadas de forma cor

reta ou incorreta e se o trabalho está sendo feito a contento ou de maneira insatisfatória nos níveis inferiores da hierarquia. Com a ajuda dessas informações, pode-se melhorar sensivelmente o processo decisório (231-259).

Sendo a Universidade uma instituição a serviço do sistema de ensino, tem como objetivo básico a educação. Ora, a educação de um povo está condicionada pela própria sociedade dentro de seus valores e fins. Assim sendo, a Universidade como instituição educativa certamente também está limitada pelo sistema político, econômico e social. Porém, as suas funções de ensino, pesquisa e extensão devem ter em vista não apenas manter e desenvolver os valores e fins sócio-econômicos e culturais, mas, especialmente, fazer da Universidade centro de elaboração do saber crítico. Entretanto a Universidade, já afirmava na década de sessenta SUCUPIRA, (1969:83) "está condicionada pelo sistema de forças dominantes em seu espaço sócio-cultural. Daí porque sua estrutura e organização longe de seguirem critérios rigorosamente funcionais, obedecem a esquemas de organização e administração, atitudes e valores sociais vigentes em sua sociedade".

Para que esta situação se reverta é necessário que haja o desenvolvimento da atitude de investigação científica que caracteriza a Universidade, aberta para a organização e reorganização da ciência. Sabe-se, porém, que a reforma universitária preconizada na década de sessenta, mais do que antes fortaleceu o poder administrativo em detrimento do apregoado saber científico. MENDES (1979:11) já afirmava que o grande problema da Universidade "é o problema de poder, no mais original dos regimes polí

ticos". Reconhecia também, que o correto exercício do poder pressupõe fidelidade à índole da própria instituição e "a participação de todos os grupos representativos da comunidade universitária nos vários escalões do governo" (1979:12).

Hoje, os Conselheiros são os representantes legítimos da comunidade universitária nos Colegiados Superiores, vêem suas expectativas, como a autonomia intelectual, estrutura de poder e estrutura didática, frustradas na lei a governar a Universidade. Os órgãos mais altos do poder universitário, conforme manifesta MENDES, (1979:30) "não representam uma vontade comum. Sua decomposição decorre de listas sêxtuplas e tríplexes, onde o voto pessoal, em muitos casos, pode definir a escolha de seus membros e caracterizar uma reciclagem oligárquica". A vinculação hierárquica entre os órgãos e a distribuição das atribuições não se inspira na fidelidade de uma política formulada, conjuntamente pela comunidade universitária (MENDES, 1979), mas flui do âmbito dos que estão na cúpula administrativa.

Instâncias há que concentram poderes executivos, poderes legislativos e poderes judiciários, como se o governo de uma Universidade dependesse de um grupo pequeno de pessoas, com poderes internos absolutos. Além do nível de preocupação com relação a governo e poder na Universidade, e que vão influenciar os seus critérios de decisão, os Conselheiros dos Colegiados Superiores devem dispor de um conjunto consistente de informações que deve abranger a totalidade dos recursos disponíveis para uma decisão correta. Cada "decisor" utiliza a parcela ou detalhe desse con

junto que lhe é necessário. Naturalmente, compete às autoridades mais centrais obter e organizar as informações básicas (Ex.:Pró-Reitoria de Planejamento) que poderão ser aprofundadas e expandidas na medida das necessidades específicas do "órgão decisor".

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados do presente estudo procura estabelecer relações entre pressupostos teóricos e a realidade investigada, cuja natureza é dinâmica, não permitindo que haja entre ambas uma identidade perfeita. Subdividiu-se a mesma em partes, conforme os objetivos propostos, atendendo-se, primeiramente, pela análise de conteúdo dos documentos oficiais da UFMS e em um segundo momento pela leitura dos dados primários levantados junto aos membros e ex-membros do COEPE, período 1985-1987.

4.1. Decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o seu papel prescrito pelas Normas Regimentais temporárias da UFMS, no período 1985-1987.

Para efeito de melhor visualizar as decisões tomadas pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, no período 1985-1987, procurou-se segmentá-las (apresentá-las) por ano, relacionando-as em seguida com as atribuições específicas deste órgão decisor. Posteriormente foi efetuada uma análise e interpretação de todo período considerado.

4.1.1. Resoluções emitidas em 1985

Durante o ano de 1985 foram emitidas 73 (setenta e três) resoluções com sua totalidade oriunda para o ensino. Destas, 16 (dezesesseis) dizem respeito a decisões como: fixação de datas para realização das reuniões dos conselhos, seminários de ensino, pesquisa e extensão, etc., assim como é evidenciado na Tabela 02.

TABELA 02 - Frequência das resoluções do COEPE com relação a ensino em 1985.

RESOLUÇÕES	F
1. Fixação de normas complementares às atividades de ensino	2
2. Proposta de criação/implantação de cursos de graduação	4
3. Proposta de criação de cursos de pós-graduação "latu sensu"	3
4. Proposta de desativação de cursos	2
5. Parecer sobre processos ou assuntos encaminhados pelo Reitor	1
6. Fixar normas de admissão e promoção do pessoal docente	2
7. Aprovar o calendário escolar da Universidade	1
8. Fixar normas disciplinares para o período letivo especial	1
9. Julgamento de recursos de alunos com relação às decisões de outros órgãos colegiados	19
10. Indicação de professores para ministrar cursos de pós-graduação	3
11. Aprovação de estrutura curricular de cursos de graduação	6
12. Revogação de estrutura curricular de cursos de graduação	1
13. Período escolar	8
14. Período de realização de concurso vestibular	1
15. Normas para capacitação do corpo docente	1
16. Pós-Graduação de pessoal docente	2
17. Outras decisões: fixação de datas para realização de reuniões do Coepe; Seminário de Ensino, Pesquisa e Extensão; designação a outros órgãos da UFMS para desenvolverem atividades ; constituição de comissões permanentes, etc.	16

Fonte: Levantamento.

Pela leitura da tabela 02 manifestam-se as seguintes situações:

- a) aproximadamente 27% das resoluções dizem respeito a julgamento de recursos de alunos (disciplinas em paralelo, dispensa de disciplinas, dispensa de pré-requisitos);
- b) 22% para decisões como constituição de comissões, fixação de datas para realização de seminários, etc.;
- c) 11% para decisões relativas ao corpo docente: normas para capacitação, normas para pós-graduação, etc.;
- d) 10% para decisões relativas à estrutura curricular de cursos de graduação: aprovação, revogação, etc;
- e) 15% para decisões relativas a calendário escolar;
- f) 5% para decisões relativas à criação de novos cursos;
- g) 3% para decisões relativas à desativação de cursos;
- h) 4% para decisões relativas à pós-graduação;
- i) 3% para decisão relativas a normas complementares às atividades de ensino.

Ao se efetivar a análise de algumas das resoluções emitidas pelo COEPE, verificou-se que algumas privilegiaram mais os "campis" do interior, do que os da "sede", conforme é demonstrado na Tabela 03.

TABELA 03 - Freqüência relativa de algumas resoluções por
"Campi" em 1985.

RESOLUÇÕES CAMPUS	JULGAMENTO DE RECURSOS DE ALUNOS	DESATIVAÇÃO DE CURSOS	IMPLANTAÇÃO DE CURSOS	ESTRUTURA CURRICULAR
Sede				
Campo Grande	90%	-	-	100%
Interior Aquidauana, Corumbá, Dourados e três Lagoas	10%	100%	100%	-

Fonte: Levantamento

A tabela 03 demonstra que 90% das decisões, materializadas em resoluções, com relação a julgamento de recursos de alunos, concentraram-se no "campus" da sede e pela leitura das mesmas foram as áreas de ciências exatas e tecnológicas e biolôgicas e da saúde, de onde partiram solicitações a respeito.

Houve parecer favorável em pelo menos 50% das decisões concernentes aos recursos do corpo discente.

A desativação e implantação de cursos aconteceram em sua totalidade nos "campi" do interior e segundo a leitura que efetuamos nas Atas e Consultas aos órgãos competentes de Ensino na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, não houve estudos mais acurados para que fossem encaminhadas tais solicitações ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. As áreas que se sobressaíram foram a de ciências sociais e humanas e em menor expressão a biológica.

Tal situação também foi evidenciada com relação à modificação de estrutura curricular, cujas solicitações ao órgão decisor atingiram a 100% e foram originários do "Campus" de Campo Grande (maior concentração nas áreas de ciências exatas e tecnológicas e biológicas e da saúde).

Além do que foi explicitado na tabela 03, decisões encaminhadas à criação de pós-graduação "lato sensu" em número de (3) três no período também não foram encaminhados através de estudos mais acurados a respeito.

Ao efetuar-se a leitura das Atas e Resoluções do COEPE relativas a 1985 e relacionando-as com as atribuições deste órgão verificou-se que não se tomou nenhuma decisão relativa à extensão e pesquisa assim como:

- a) a política da UFMS ao ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação;
- b) a apreciação de convênios, acordos e contratos, na área de sua competência;
- c) proposta de mudança de Regimento do COEPE;
- d) a emissão de pareceres sobre regimentos dos centros.

4.1.2. Resoluções emitidas em 1986

A Tabela 04, a seguir, apresenta discriminada por atividades-fim as 107 (cento e sete) resoluções emitidas pelo COEPE em 1986, resultado de 5 reuniões extraordinárias e 5 ordinárias.

TABELA 04 - Resoluções do COEPE sobre atividades-fim em 1986.

ENSINO	PESQUISA	EXTENSÃO
104	1	2

Fonte: Levantamento.

A única resolução orientada para a pesquisa tem como objetivo aprovar as normas regulamentares ao Programa de Iniciação Científica. No mesmo ano também houve duas resoluções com relação à extensão: aprovação de normas regulamentares para extensão e a função de monitoria para esta atividade-fim.

Pela tabela 05, pode-se observar a distribuição das frequências de resoluções referentes a ENSINO, salientando - se que mais uma vez o COEPE tem no julgamento de recursos do corpo discente com relação às decisões de outros órgãos colegiados, o maior número de resoluções.

TABELA 05 - Frequência das resoluções do COEPE com relação a ENSINO em 1986.

RESOLUÇÕES	F
1. Aprovação de estrutura curricular	7
2. Desativação temporária de cursos	3
3. Implantação/criação de cursos	5
4. Reoferecimento de curso	1
5. Aumento de número de vagas de curso	1
6. Julgamento de recursos de alunos com relação às decisões de outros órgãos colegiados	17
7. Calendário escolar	5
8. Matrícula de alunos	4
9. Estudos para verificação de ementário de disciplinas	1
10. Transferência de alunos especiais	1
11. Alteração de pré-requisito de disciplinas	1
12. Jubilamento de alunos	1
13. Obrigatoriedade de cursar disciplina educação física para todos cursos de graduação da UFMS	1
14. Colação de grau	2
15. Normas complementares à função de monitoria de ensino	1
16. Designação de funções de monitoria	6
17. Projeto programa de residência médica	1
18. Normas para docência	11
19. Delegação de competência a outros setores da instituição	9
20. Plano anual de capacitação docente	1
21. Comissão permanente de pessoal docente	6
22. Criação de cursos de especialização	2
23. Indicação de professores para ministrar disciplinas especialização	6
24. Licença para docente	1
25. Distribuição de vagas de dedicação exclusiva para docência	2
26. Outras decisões: constituição de comissões permanentes, fixação de datas de reuniões do COEPÊ, seminário, regimento interno do Conselho	8

Fonte: Levantamento.

Em 1986, como é demonstrado na TABELA 05, as decisões com relação à docência alcançaram cerca de 26% do total das resoluções emitidas no período. Julgamento de recursos de alunos com relação às decisões de outros órgãos colegiados e outras decisões relativas aos cursos de graduação alcançaram 18% e 17% respectivamente.

Manifesta-se que em 1986, na UFMS, constituiu-se a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) tendo também sido implantado o Plano de Cargos e Salários (P.C.S.). Cerca de 50% dos recursos impetrados pelo corpo docente foram deferidos, e estes em sua totalidade originaram-se do "Campus" de Campo Grande das áreas de ciências biológicas e da saúde e das exatas e tecnológicas.

A leitura das Atas e das Resoluções do COEPE referentes ao ano de 1986 evidenciam os seguintes aspectos:

a) 90% das decisões referentes à implantação, criação, reoferecimento de cursos e aumento de número de vagas concentram-se nos "campi" do interior nas licenciaturas de Ciências Biológicas, Matemática, Pedagogia, etc., diversificando-se então estas decisões nas áreas: biológicas, exatas, humanas e sociais. Registra-se também, como aconteceu em 1985, melhores estudos para a viabilização do que se propunham àquelas decisões.

b) 90% de decisões referentes à estrutura curricular tiveram como beneficiários, na sua maior parte, os cursos da área de ciências biológicas e da saúde pertencentes ao "campus" de Campo Grande, carecendo também de informações baseadas em estudos de realidade;

c) 100% de decisões relativas à desativação temporária de cursos concentraram-se nos "campi" do interior.

Comparando-se com as atribuições determinadas pelas normas regimentais temporárias do COEPE, verificou-se um avanço deste órgão decisor, pois foram tomadas decisões com relação a normas de regime de trabalho docente/concurso público e critérios de avaliação de desempenho docente entre outras que privilegiaram este segmento da comunidade universitária.

4.1.3. Resoluções emitidas em 1987

Em 1987 o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão realizou duas reuniões extraordinárias e seis ordinárias. Como resultado destas reuniões foram emitidas 99 (noventa e nove) resoluções como revela a Tabela 06.

TABELA 06 - Resoluções do COEPE sobre atividades-fim em 1987.

ENSINO	PESQUISA	EXTENSÃO
96	2	1

Fonte: Levantamento.

A pesquisa, em 1987, teve através do COEPE as seguintes resoluções: a) Normas para Iniciação Científica; e b) Vagas para monitoria de pesquisa.

A extensão no mesmo ano teve apenas uma resolução: Instituição de "Bolsa Arte" a ser concedida a servidores e alunos na área de cultura, arte e desporto da UFMS.

Com relação ao ENSINO, como é evidenciado através da Tabela 07, aproximadamente 30% de suas resoluções dizem respeito a julgamento de recursos de alunos com relação às decisões de outros órgãos colegiados.

TABELA 07 - Frequência das resoluções do COEPE com relação ao Ensino em 1987.

RESOLUÇÕES	F
1. Julgamento de recursos de alunos com relação às decisões de outros órgãos colegiados	28
2. Calendário escolar	8
3. Normas sobre transferência de alunos	1
4. Normas sobre aproveitamento de estudos	1
5. Normatização do ensino educação física para todos os cursos de graduação da UFMS	2
6. Obrigatoriedade do ensino da disciplina Educação Física	1
7. Jubilação de alunos	1
8. Estrutura curricular	1
9. Indicativos para integralização curricular	6
10. Dilatação de prazo para entrega de propostas de alteração de estruturas curriculares	1
11. Delegação de competência a Conselho de Centro, Colegiado de Curso	2
12. Determina a PROPLAN que efetue minucioso planejamento objetivando a obtenção de recursos via MEC para criação e implantação de Centros Universitários	2
13. Criação e implantação de cursos	4
14. Oferecimento de cursos	1
15. Oferta de vestibulares	1
16. Concessão de vagas	1
17. Regime de dedicação exclusiva para os docentes	5
18. Normatização de títulos de pós-graduação	2
19. Regime de 40 horas para a carreira do magistério superior	2
20. Ingresso na carreira de magistério superior	1
21. Avaliação de desempenho do corpo docente	2
22. Normas para capacitação do corpo docente	1
23. Gratificação de produtividade de ensino para a docência	1
24. Concessão de licença especial e licença sabática para docente	1
25. Oferecimento de cursos pós-graduação "latu sensu"	2
26. Implantação curso mestrado	1
27. Solicitação de coordenação curso especialização	1
28. Outras decisões: fixação de datas para realização de reuniões ordinárias do COEPE, fixação de data para realização de seminários, designação de comissões permanentes, etc.	16

Fonte: Levantamento.

Pela leitura da Tabela 07 podem ser feitas algumas constatações além do que já foi dito para as resoluções relativas a julgamento de recursos de alunos. São as seguintes:

- a) 16% das resoluções emitidas em 1987 privilegiaram o corpo docente no que se refere a regime de dedicação exclusiva; normatização de títulos de pós-graduação; regime de 40 (quarenta) horas para docentes, em casos especiais, normas para ingresso na carreira de magistério superior, avaliação de desempenho, concessão de licença especial e sabática, etc.
- b) 17% das resoluções dizem respeito à fixação de datas para a realização de reuniões ordinárias do COEPE; regimentos internos dos Conselhos de Centros; designação de comissões permanentes, datas de realização de seminário de ensino, pesquisa e extensão;
- c) 16% das resoluções são relativas a calendário escolar e estrutura curricular; 5% para implantação e criação de cursos de pós-graduação e 3% para oferecimento de cursos de pós-graduação "latu sensu";
- d) pela primeira vez, desde a instalação do COEPE em 1981, foi solicitado ao órgão de planejamento da UFMS que "efetuasse minucioso planejamento objetivando a obtenção de recursos via MEC para criação e implantação de novos Centros Universitários";

- e) 90% dos recursos encaminhados pelo corpo discente originaram-se do "Campus" Campo Grande, áreas de Ciências Exatas e Tecnológicas, Biológicas e da Saúde. Saliente-se que cerca de 65% de todos os recursos foram deferidos.
- f) 60% dos cursos de graduação que foram implantados, criados ou oferecidos concentraram-se no "Campus" Campo Grande nas áreas de Ciências Sociais e Humanas e Exatas; 100% dos Cursos de Pós-Graduação "la to sensu" e "stricto sensu" também tiveram a mesma destinação.

Esclarece-se também que, segundo a leitura efetuada nos documentos oficiais da UFMS, decisões relativas à implantação de novos centros universitários, implantação, criação de cursos de graduação, reformulação de estrutura curricular careceram de maiores informações (mercado de trabalho, por ex.) para que os conselheiros pudessem tomar posições mais coerentes, e, por outro lado, como aconteceu nos anos de 1985 e 1986, não houve também fixação das diretrizes, política de ensino, pesquisa e extensão, verificação de aprendizagem.

Tendo efetuado análise, em separado das decisões tomadas pelo COEPE, procurar-se-á demonstrar, através da Tabela 08, a frequência relativa de todas as resoluções de ensino emitidas por este órgão no decorrer do período 85/87.

TABELA 08 - Freqüência relativa das resoluções sobre ensino
Período 1985-1987.

Resoluções ano	Recursos Corpo Discente	Constituição de comissões fixação de datas etc	Docência	Estrutura curricular de cursos	Calendário escolar	Criação/ Implantação cur- sos de Graduação	Desativação tem- porária cursos de graduação	Criação/ implantação cur- sos de Pós-Grad.	Decisões relativas à Pós- Graduação	Nomas compl. para en- sino	Decisões com rela- ção a cur- sos, nº de vagas jubilamen- to
1985	27%	22%	11%	10%	15%	5%	3%	4%	-	3%	-
1986	18%	7%	26%	7%	5%	5%	3%	2%	6%	7%	14%
1987	30%	17%	16%	8%	8%	5%	-	3%	1%	4%	8%

Fonte: Levantamento.

Pela Tabela 08 verifica-se que houve maior freqüência nos anos de 1985 e 1987 de resoluções relativas a julgamento de recursos de alunos, 27% e 30%, respectivamente, como: cursar disciplina em paralelo, sem pré-requisito, matrícula fora do prazo, etc., vindo a seguir aquelas resoluções referentes à constituição de comissões, fixação de datas, 12% e 17% respectivamente.

Em 1986 a concentração maior de resoluções foi a relativa ao corpo docente: 26%, dizendo respeito a: normas de regime de trabalho, critério de avaliação de desempenho, instituição da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e em seguida resoluções com relação a julgamento de recursos de alunos: 18%.

Evidencia-se então, após ter efetuado o levantamento das decisões contidas nas 279 (duzentos e setenta e nove) resoluções que durante o período 1985-1987 o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão desenvolveu as seguintes atribuições peculiares e específicas de um órgão de supervisão e coordenação didática: edição de normas complementares sobre matrícula, transferência, aproveitamento de estudos; aprovação do calendário escolar, desativação temporária de cursos, fixação de número de vagas, etc.

Com relação às atribuições que dizem respeito ao pessoal docente, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão no período 1985-1987 fixou critérios para concessão de bolsas de iniciação científica; decidiu-se sobre admissão de pessoal; elegeram-se componentes da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); distribuição de função de monitores, contratação de docentes; revalidação de diplomas, validação de estudos, etc.

Nas atribuições com repercussão em outras áreas administrativas o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão julgou recursos interpostos por unidades administrativas da UFMS: opinou sobre criação, implantação, reoferecimento de cursos, regimentos de unidades administrativas, criação de departamentos, etc.

4.2. Diretrizes programáticas e objetivos da UFMS - Período 1985 - 1987

Ao se efetuar análise dos relatórios da UFMS, através de suas várias coordenadorias de ensino, pesquisa e extensão no período 1985-1987 relacionando-as com objetivos propostos para a instituição, evidenciou-se a seguinte realidade manifesta nos seus "Campi" sede e do interior, demonstrados nas Tabelas 09 e 10, situação das atividades-fim na UFMS, período 1985-1987.

TABELA 09 - Situação das atividades-fim na UFMS - "Campus" Campo Grande
Período 1985-1987.

CENTROS	SITUAÇÃO MANIFESTA
CCET	<ol style="list-style-type: none"> 1. A criação de novos cursos vem exigindo da Universidade a instalação de infra-estrutura mais adequada para o efetivo funcionamento dos mesmos, apesar da falta de recursos para a manutenção adequada ao ensino, pesquisa e extensão. 2. Carência de uma biblioteca melhor e equipada em termos de títulos, de um melhor suporte administrativo, de espaços físicos adequados.
CCHS	<ol style="list-style-type: none"> 1. No contexto regional, as atividades-fim levadas a efeito no centro não se encontram bem identificadas com as características locais; a pesquisa e a extensão vêm sendo desenvolvidas de maneira muito superficial, necessitando-se de uma melhor qualificação dos nossos professores e a definição de áreas de pesquisa e extensão no âmbito da Universidade.
CCBS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situação idêntica aos centros anteriores.

Fonte: Levantamento.

TABELA 10 - Situação das atividades-fim na UFMS "Campus" Interior
período 1985-1987

CENTROS	SITUAÇÃO MANIFESTA
CEUA (Aquidauana)	<ol style="list-style-type: none"> 1. As atividades de ensino não podem ser consideradas plenamente satisfatórias, visto que estas são deficientes quanto às dificuldades de qualificar o corpo docente. 2. Reavaliação do currículo que em muitos cursos não atende a realidade e a dissociação existe entre o ensino e, principalmente, com a pesquisa.
CEUC (Corumbá)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para que o Centro se identifique com a comunidade é necessário o direcionamento da pesquisa, para o regional, no caso sua relação com os países vizinhos seria uma vocação. Como não há, formalmente, intercâmbio cultural da região com esses países (Bolívia, Paraguai) as próprias funções do CEUC no que se refere apenas ao ensino ficam defasadas e a realidade que o circunda. (Currículos não adaptados).
CEUD (Dourados)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nível do Centro, as atividades-fim têm-se afastado do contexto no qual estão inseridas.
CEUL (Três Lagoas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Situação idêntica aos Centros anteriores.

Fonte: Levantamento.

Pelo que é exposto nas Tabelas 09 e 10, fica patente que nos "Campi" interior e da sede as atividades-fim não se encontram bem identificadas com as características locais e regional, contrapondo-se aos objetivos propostos pela instituição que enfatizam o aspecto do REGIONAL.

4.3. Processo de tomada de decisão pelo COEPE no período 1985-1987

A partir do referencial teórico utilizado no trabalho efetivou-se a leitura das 24 (vinte e quatro) atas das reuniões realizadas pelo COEPE no período 1985-1987, tendo sido depreendido com relação ao processo de tomada de decisão que:

1. A grande maioria dos conselheiros aparentou despreparo no campo da legislação, das atividades do pesquisador e do extensionista técnico-administrativo, exceto Conselheiros reconduzidos ou que exerciam funções administrativas, e que segundo SNYDER (1965) é característica da ESFERA DE COMPETÊNCIA.

2. Manipulação dos pareceres das comissões permanentes pelo plenário, mesmo tendo sido aqueles pareceres estudados, analisados, evidenciando-se pressões de grupos e ideológicas sobrepondo-se aos verdadeiros objetivos da instituição (melhoria da qualidade de ensino, por ex.), salientando-se o "ritualismo" como expõe em seu trabalho CROZIER (1981).

3. Muitos assuntos foram pouco abordados como: cursos de extensão, pós-graduação, avaliação da maioria dos cursos de graduação, se atendem ou não à necessidade para que foram criados, verificação de rendimento escolar, produção científica e cultural, etc., ficando as decisões a nível de "racionalidade prática" como já denominava WEBER (1977).

4. Decisões tomadas segundo a percepção dos administradores da instituição, como já salientava HAMBRICK & SITOW (1977).

5. Decisões sobre alteração de estrutura curricular, implantação, criação de cursos de graduação baseadas em poucas informações que segundo LOUREAU (1975) impedem a tomada de decisão racional pelos Conselheiros, principalmente no que concerne à adequação na estrutura curricular à realidade regional.

6. Assuntos relatados no COEPE, foram, em alguns casos, sem uma participação efetiva de todos os membros deste órgão, que, conforme MILLET (1975) pode vir a inviabilizar o processo de tomada de decisão.

7. Algumas decisões foram tomadas através de pressão, ou do âmbito das comissões permanentes ou do ambiente externo à instituição. A este propósito SNYDER (1965), em seu trabalho, expõe sobre o grau de exigibilidade, quando se refere à tipologia das situações.

O grande número de decisões, sendo beneficiários o corpo docente (carreira, contratação, etc.) e discente (julgamento de recursos) desviaram, em certo sentido, aquelas que pode

riam atender, no entender de SARKANSKY (1974), aos "insumos exteriores" como a melhoria de qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

4.4. Opinião dos conselheiros com relação ao sistema de planejamento e órgão de planejamento da UFMS no período 1985-1987.

Para subsidiar os dados secundários levantados junto a documentação existente na UFMS, procurou-se aplicar um questionário na população-alvo objeto de estudo. Caracteriza-se esta população, segundo a Tabela 11 "IDENTIFICAÇÃO" da seguinte forma, em termos percentuais.

TABELA 11 - Identificação da População-Alvo
Período 1985-1987

CARACTERIZAÇÃO	DOCENTE (F)	DISCENTE (F)	P E R Í O D O S				MEMBROS COM- PERMANENTES				COMISSÕES PERMANENTES		
			1984-1985 (F)	1985-1986 (F)	1986-1987 (F)	1987-1988 (F)	SIM (F)	NÃO (F)	ENSINO (F)	PESQ. E PÓS-GRAD (F)	EXTENSÃO (F)		
SEDE (Campo Grande)	20	2	5	6	5	6	15	7	8	5	2		
INTERIOR (Aquidauana, Corumbá, Dois Lagos, Três Lagos)	26	3	5	8	7	9	17	12	8	2	7		

Fonte: Entrevista.

*Não se considerou os membros natos.

Em termos percentuais, a distribuição da população-alvo apresentou-se da maneira como se segue:

a) com relação à categoria*:

"Campus" Sede	"Campus" Interior
90% - docentes	90% - docentes
10% - discentes	10% - discentes

*Não sendo possível localizar outros importantes discentes foi baixa a representatividade dos mesmos.

b) período de participação:

"Campus" Sede	"Campus" Interior
1984 - 1985 - 17%	1984 - 1985 - 27%
1985 - 1986 - 28%	1985 - 1986 - 28%
1986 - 1987 - 24%	1986 - 1987 - 27%
1987 - 1988 - 31%	1987 - 1988 - 28%

c) participação em comissão permanentes:

"Campus" Sede	"Campus" Interior
Dos 47% dos participantes em Comissões permanentes;	Dos 71% participantes em Comissões permanentes;
53% participaram na Comissão de ensino;	47% participaram na Comissão de ensino;
33% participaram na Comissão de pesquisa e pós-graduação;	11% participaram na Comissão de pesquisa e pós-graduação;
14% participaram na Comissão de extensão.	41% participaram na Comissão de extensão.

Observa-se que tanto no "Campus" da sede como no do interior, a participação maior é com relação à Comissão de ensino, e que a Comissão de extensão teve maior representatividade no "campus" do interior do que no da sede.

A Comissão de pesquisa e pós-graduação, por outro lado, teve maior participação dos membros da sede do que no do interior.

Observe-se porém, como já foi visto neste capítulo, que o peso maior das discussões com relação às decisões, mais de 90%, esteve com a Comissão de ensino, refletindo com isto até no número extremamente grande de resoluções com relação a esta atividade-fim.

4.4.1. Sistema de planejamento (Órgão de Planejamento)

Na secção referente a Sistema de Planejamento, os membros e ex-membros do COEPE tiveram os seguintes posicionamentos, como ilustra a Tabela 12: Informações recebidas através do órgão de planejamento da UFMS com relação a Ensino; mais propriamente sobre o Mercado de Trabalho.

TABELA 12 - Informações recebidas através do órgão de planejamento com relação ao Ensino.

- Mercado de Trabalho - 1985-1987

INFORMAÇÕES CAMPUS	RECEBIMENTO		I N F O R M A Ç Õ E S	
	SIM	NÃO	SEM RESPALDO DIAG.	COM RESPALDO DIAG
SEDE (Campo Grande)	-			
	2	20	2	0
INTERIOR (Aquidauana, Corumbá, Dourados e Três Lagoas)				
	2	27	0	2

Fonte: Entrevista

Observa-se pelos dados apresentados na Tabela 12 que cerca de 90% das decisões tomadas pelos Conselheiros "Campus" sede e interior com relação a ensino (mercado de trabalho) não tiveram nenhum tipo de informação originária do órgão de planejamento. No "Campus" sede, 10% tiveram informações sem respaldo de diagnóstico e no "Campus" do interior, aproximadamente 7% tiveram com respaldo de informações do órgão de planejamento. Tais informações relativas a mercado de trabalho começaram a acontecer a partir de 1987.

Na Tabela 13 evidencia-se as informações recebidas através do órgão de planejamento com relação à pesquisa e pós-graduação no período 1985-1987.

TABELA 13 - Informações recebidas através do órgão de planejamento com relação à pesquisa e pós-graduação - 1985-1987.

INFORMAÇÕES	RECEBIMENTO		I N F O R M A Ç Õ E S	
	SIM	NÃO	SEM RESPALDO DIAG.	COM RESPALDO DIAG.
SEDE (Campos Grande)	5	17	2	3
INTERIOR (Aquidauana, Corumbá, Dourados e Três Lagoas)	8	21	4	4

Fonte: Entrevistas

Apesar de no período 1985-1987 ter havido um número inexpressivo de resoluções com relação à pesquisa e pós-graduação, cerca de 22% dos Conselheiros do "Campus" da sede e 27% do interior manifestaram ter recebido informações do órgão de planejamento com relação à pesquisa e pós-graduação. Dos 22% dos Conselheiros do "campus" da sede, 40% manifestaram que receberam informações sem respaldo de diagnóstico e 60% que tiveram com respaldo de diagnóstico. No "Campus" do interior houve igual percentual de informações recebidas pelos conselheiros, sem ou com respaldo de diagnóstico (50% e 50%, respectivamente).

Na Tabela 14 apresenta-se as informações recebidas através do órgão de planejamento com relação à extensão no período 1985-1987.

TABELA 14 - Informações recebidas através do órgão de planejamento com relação à extensão - 1985-1987.

INFORMAÇÕES CAMPUS	RECEBIMENTO		I N F O R M A Ç Õ E S	
	SIM	NÃO	SEM RESPALDO DIAG.	COM RESPALDO DIAG.
Sede (Campo Grande)	4	18	3	1
Interior (Aquidauana, Corumbá, Dourados e Três Lagoas)	10	19	5	5

Fonte: Entrevistas

A extensão na UFMS, no período 1985-1987, teve também um número inexpressivo de resoluções. Apesar disto, conforme salienta a Tabela 14, cerca de 18% e 34% dos conselheiros do "campus" sede e do interior, respectivamente, manifestaram que receberam informações através do órgão de planejamento. Por outro lado, no "campus" sede e interior, 75% e 50% dos entrevistados também alegaram que receberam informações sem respaldo de diagnóstico.

4.4.2. Sistema de Planejamento (Canais institucionalizados)

Ao contrário da situação vista no item anterior, quan

do os membros e ex-membros do COEPE tiveram pouco ou nenhum acesso às informações do órgão de planejamento para tomada de decisão relativas às atividades-fim, os canais institucionalizados da Universidade passam a ser o meio pelo qual aqueles decisores vão procurar informações de rotina como já explicitava DUNCAN (1971).

A propósito disto, pelo levantamento que se efetivou nas Atas das reuniões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão referentes ao período 1985-1987, constatou-se que mais de 90% das comunicações orais apresentadas por unidades da instituição estão ligadas ao Ensino. Entrevistados os membros e ex-membros do COEPE a respeito desta atividade chegou-se à seguinte situação demonstrada na Tabela 15: Informações advindas dos canais institucionalizadas com relação ao ensino.

TABELA 15 - Informações advindas dos canais institucionalizados com relação ao ensino.

Período 1985-1987.

INFORMAÇÕES	Coordena- dorias de Pós-Grad. (F)	Diretorias de Centros (F)	Secreta- ria dos Órgãos Co- legiados (F)	Coordena- dorias de Cursos (F)	Chefias de Deptos (F)	Colegia- dos de Cursos (F)
Sede*						
(Campo Grande)	10	3	0	3	1	2
Interior ** (Aquidauana, Corumbá, Dou- rados Três Lagoas)	9	0	1	7	7	2

Fonte: Entrevista

*3 entrevistados manifestaram que recebem informações de docentes que não ocupam nenhum cargo administrativo.

**2 entrevistados manifestaram a mesma situação.

Pelos dados apresentados na Tabela 15 infere-se que 53% dos membros e ex-membros do COEPE "Campus" Campo Grande procuram informações junto às coordenadorias da pró-reitoria de ensino, enquanto que no "Campus" do interior esta procura é efetuada de uma maneira mais equilibrada entre as coordenadorias da pró-reitoria (35%) e as coordenadorias de cursos e chefias de departamentos (27%) e (27%), respectivamente.

A pesquisa, pós-graduação e extensão tiveram maior atenção do COEPE a partir de 1987, quando seus membros, principalmente os das comissões permanentes específicas, começaram a contactar com os canais competentes e mesmo tendo havido um núme

ro bastante pequeno de resoluções a respeito destas atividades-fim, no período 1985-1987, 64% e 59% do total dos membros do COEPE dos "Campi" sede e interior respectivamente manifestaram ter recebido informações relativas a processos de pesquisa e pós-graduação.

Por outro lado, 41% e 55% do total dos membros do COEPE dos "campi" sede e interior respectivamente manifestaram terem recebido informações relativas a processos de extensão.

Aproximadamente 90% das informações referentes à pesquisa e pós-graduação e extensão foram coletadas junto às unidades ligadas diretamente às Pró-Reitorias específicas (coordenadorias, núcleos).

Além das unidades ligadas diretamente às Pró-Reitorias foi evidenciado na entrevista efetuada que docentes dos "Campi" interior e da sede também são bastante procurados pelos membros do COEPE para emitir informações com relação à pesquisa e pós-graduação e extensão.

4.5. Órgão de Planejamento

O colegiado decisor no período em estudo considera o planejamento da educação na UFMS, ou seja, o processo de diagnóstico e programação globais de desenvolvimento educacional envolvendo ensino, pesquisa e extensão, por "campus", como demonstram as Tabelas 16 e 17.

TABELA 16 - Planejamento da educação na UFMS

Período 1985-1987

- Opinião dos membros do "Campus" Sede

O planejamento da educação na UFMS, ou seja, o processo de diagnóstico e programação globais de desenvolvimento educacional envolvendo ensino, pesquisa e extensão, pode ser considerado como sendo:	F
1. Muito bom	0
2. Bom	3
3. Razoável	7
4. Fraco	11
5. Não tem opinião	1
T O T A L	22

Fonte: Entrevista.

A Tabela 16 demonstra que 50% dos membros e ex-membros do COEPE - "Campus" Sede, consideram que o planejamento da educação na UFMS é fraco. Neste percentual é considerada a opinião da representação discente.

Razoável também foi a opinião de 33% dos entrevistados. Em seguida, através da Tabela 17, manifesta-se a opinião dos membros e ex-membros do interior do "Campus" interior.

TABELA 17 - Planejamento da educação na UFMS -
Período 1985 - 1987.

- Opinião dos membros do "Campus" interior

O planejamento da educação na UFMS, ou seja, o processo de diagnóstico e programação globais de desenvolvimento educacional envolvendo ensino, pesquisa e extensão, pode ser considerado como sendo:	F
1. Muito bom	0
2. Bom	2
3. Razoável	13
4. Fraco	14
5. Não tem opinião	0
T O T A L	29

Fonte: Entrevista.

Evidencia-se também pela Tabela 17, que os membros e ex-membros do COEPE, considerando-se a representação discente, que 48% deles consideram o planejamento da educação na UFMS como fraco e 45% como razoável.

Finalmente, pelas informações colhidas junto a todo o "Campus" da UFMS, encontrou-se os seguintes resultados: a) 50% dos membros e ex-membros do COEPE acreditam que o planejamento da educação tenha sido fraco; b) 40% consideram-no como razoável; e c) 10% como bom.

TABELA 18 - Opinião dos membros e ex-membros do COEPE com relação a nível de atuação "Campus" interior.
Período 1985-1987.

Qual o nível de atuação que um órgão de planejamento deve ter, na formulação e implementação de um plano de ação:	F
1. Com base no resultado dos estudos realizados, deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central da implementação dos planos de ação;	15
2. Proceder aos estudos e propor mudanças na política conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo entretanto, confiar sua implantação aos administradores;	5
3. Apresentar os resultados da pesquisa, interpretando-os em termos de amplas implicações, sem, contudo, estabelecer recomendações específicas para a mudança do plano de ação;	5
4. Não tem opinião.	4
T O T A L	29

Fonte: Entrevista.

A Tabela 18 revela que 60% dos membros e ex-membros do COEPE - "Campus" interior optaram pela alternativa que salienta o papel do órgão de planejamento como responsável pela pesquisa e na implementação dos planos de ação, dando ensejo também para se produzir um futuro estado de coisas desejado pelos tomadores de decisão. Do total das entrevistas, cerca de 14% não tiveram nenhuma opinião a respeito do problema.

4.5.1. Nível de atuação

Considerando-se como foi salientado no referencial teórico que o sucesso do planejamento global consiste em fornecer uma estrutura decisória integrada para a organização como um todo, questionou-se os membros e ex-membros do COEPE com relação ao nível de atuação que o órgão deve ter para responder as constantes mutações do ambiente. As Tabelas 18 e 19 apresentam, respectivamente, para os "Campus" do interior e da sede, as opiniões sobre este nível de atuação.

A Tabela 19, a seguir, referente aos membros e ex-membros do "campus" sede também confirmam como a alternativa principal (cerca de 46% dos entrevistados) o papel do órgão de planejamento como responsável pela pesquisa e na implementação dos planos de ação.

TABELA 19 - Opinião dos membros e ex-membros do COEPE com relação a nível de atuação - "Campus" Sede
Período 1985-1987.

Qual o nível de atuação que um órgão de planejamento deve ter, na formulação e implementação de um plano de ação:	F
1. Com base no resultado dos estudos realizados, deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central na implementação dos planos de ação;	10
2. Proceder aos estudos e propor mudanças na política, conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo, entretanto, confiar sua implantação aos administradores;	6
3. Apresentar os resultados da pesquisa, interpretando-os em termos de amplas implicações, sem, contudo, estabelecer recomendações específicas para a mudança do plano de ação;	6
4. Não tem opinião.	0
T O T A L	22

Fonte: Entrevista.

4.5.2. Situações do Meio Ambiente

Como as decisões tomadas pelo COEPE no período 1985-1987, de um modo geral, basearam-se mais nas de rotina (julgamento de recursos de alunos, normas para ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão, modificação de estrutura curricular, criação ou implantação de novos cursos, etc.) solicitou-se aos ex-membros e membros do COEPE que opinassem a respeito de situações do meio ambiente (interno e externo) em função das quais ãquele órgão decisor subsidiado pelas informações oriundas do setor de planejamento deve tomar decisão.

A este respeito foram obtidas as seguintes ocorrências para as três alternativas, segundo ordem de importância, propostas aos ex-membros e membros do COEPE "Campus" interior*.

1^a alternativa mais importante - Em número de 11 (onze) foram as respostas para "escassez de recursos".

2^a alternativa mais importante - Em número de 4 (quatro) foram as respostas para "sistema econômico, político e social".

3^a alternativa mais importante - Em número de 2 (dois) foram as respostas para "aumento nas relações entre as instituições".

*Dos 29 (vinte e nove) entrevistados, 07 (sete) não tinham opinião a respeito e 5 (cinco) afirmaram que não era nenhuma das alternativas apresentadas.

Dos 22 (vinte e dois) ex-membros e membros do COEPE, "Campus" sede, 8 (oito) declararam não ter opinião a respeito e 4 (quatro) afirmaram não ser nenhuma das alternativas apresentadas. As ocorrências para as três alternativas, segundo ordem de importância, propostas aos ex-membros e membros do COEPE "Campus" sede foram:

1^a alternativa mais importante - Em número de 6 (seis) foram as respostas para "escassez de recursos".

2^a alternativa mais importante - Em número de 3 (três) foram as respostas para "sistema econômico, político e social".

3^a alternativa mais importante - Em número de 1 (um) foi a resposta para "saturação do mercado de trabalho".

Em termos percentuais, agregando-se os valores encontrados em todos os "campi" da UFMS, encontrou-se os seguintes resultados:

1^a alternativa mais importante - 33% dos entrevistados optaram pela alternativa: Escassez de recursos.

2^a alternativa mais importante - 14% para o sistema econômico, político social.

3^a alternativa mais importante - 4% para "Aumento nas relações entre as instituições".

Como 3ª alternativa mais importante - 2% dos entrevistados do "Campus" sede informaram ser a "saturação do mercado de trabalho".

Do total dos entrevistados em todos os "campi" da UFMS, 29% não tinham nenhuma opinião a respeito do que poderia ser tratado pelo COEPE e 18% declararam não ser nenhuma das alternativas apresentadas.

4.6. Análise de dados, a partir de entrevista efetuada com membros natos do COEPE.

Para os objetivos explícitos no trabalho foi solicitado, através de entrevista estruturada (Anexo 3), que membros natos do COEPE, em número de 7 (sete) opinassem sobre tópicos concernentes a este conselho ao órgão de planejamento e ao sistema de planejamento da UFMS.

4.6.1. Papel do COEPE no contexto organizacional da UFMS.

A necessidade de regulamentação e normatização de assuntos relativos às áreas de ensino, pesquisa e extensão assim como a garantia de discussão, a nível colegiado, pela

comunidade universitária foram as opiniões de 4 (quatro) membros.

O estudo e a deliberação sobre recursos na área de Ensino: currículos, abertura e extinção de cursos, matrículas, criação de novos centros universitários, etc. foi a opinião de 2 (dois) membros e apenas 1 (um) opinou que o conselho tem que ser o responsável pela política de melhoria da qualidade de ensino, pesquisa e extensão.

4.6.2. Decisões do COEPE

Dos 7 (sete) membros natos, 6 (seis) manifestaram que as decisões são adequadas por refletir as necessidades atuais da instituição, principalmente no que se refere ao ensino. O problema, segundo um deles, "é a preocupação que tem o conselho com o mediatismo" sem se preocupar com uma política de ensino, pesquisa e extensão de acordo com as necessidades locais e regionais. Outro membro manifestou que nem sempre as decisões representam a média do pensamento da comunidade universitária. Apenas 1 (um) membro não emitiu nenhuma opinião a respeito.

4.6.3. Função de desempenho dos membros do COEPE

Com relação ao desempenho de atribuições dos mem bros do COEPE, 5 (cinco) salientaram, que de maneira geral, aqueles estão POUCO PREPARADOS e 2 (dois) que estão BASTANTE PREPARADOS.

4.6.4. Participação dos conselheiros nas decisões sobre atividades-fim

Conforme a Tabela 20 demonstra, 57% dos membros na tos afirmaram que a participação dos Conselheiros nas decisões relativas a ENSINO foi BOA e 43% manifestaram que foi RAZOÁVEL.

Com relação à PESQUISA: 43% dos membros natos afir maram que a participação dos conselheiros nas decisões foi BOA, sendo idêntico percentual para RAZOÁVEL.

Para a atividade-fim EXTENSÃO, 57% dos membros na tos manifestaram que a participação dos conselheiros foi RAZOÁVEL, e 29% consideram como BOA.

TABELA 20 - Participação dos conselheiros nas decisões sobre atividades-fim.

OPINIÃO ATIVIDADES-FIM	EXCELENTE	BOA	RAZOÁVEL	DEFICIENTE
Ensino	-	4	3	-
Pesquisa	-	3	3	1
Extensão	-	2	4	1

Fonte: Entrevista.

4.6.5. O COEPE e o meio ambiente (interno e externo)

Apresentou-se aos membros natos, para que indicassem 3 (três) alternativas mais importantes por ordem de prioridade, uma lista de problemas relativos ao meio ambiente (interno e externo) com os quais o COEPE deveria ter se preocupado no período 1985-1987.

Obteve-se os seguintes posicionamentos:

a) "Nenhuma das alternativas citadas"

(opinião de 3 (três) membros)

b) "Em 1º lugar: "ESCASSEZ DE RECURSOS"

Em 2º lugar: "SISTEMA ECONÔMICO, POLÍTICO E SOCIAL".

- Em 3º lugar: "FUNÇÕES NOVAS PARA A UNIVERSIDADE"
(opinião de 1 (um) membro)
- c) Em 1º lugar: "AUMENTO NAS RELAÇÕES ENTRE AS INS
TITUIÇÕES".
- Em 2º lugar: "TAMANHO DA POPULAÇÃO ESTUDANTIL".
- Em 3º lugar: "NOVOS CAMPOS DE ESTUDO, PARTICULARAR
MENTE TRABALHOS INTERDISCIPLINARES".
(Opinião de 1 (um) membro)
- d) Outro membro salientou que foi apenas o "SISTEMA
ECONÔMICO, POLÍTICO E SOCIAL".
- e) Em 1º lugar: "NOVOS CAMPOS DE ESTUDO, PARTICULARAR
MENTE TRABALHOS INTERDISCIPLINARES".
- Em 2º lugar: "SATURAÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO".
- Em 3º lugar: "ESCASSEZ DE RECURSOS".
(Opinião de 1 (um) membro).

Evidencia-se nos posicionamentos dos membros natos que indicaram suas preferências que: "ESCASSEZ DE RECURSOS , SISTEMA ECONÔMICO POLÍTICO E SOCIAL, NOVOS CAMPOS DE ESTUDOS PARTICULARMENTE TRABALHOS INTERDISCIPLINARES" foram os problemas que mais preocuparam os Conselheiros do COEPE.

4.6.6. Informações recebidas através do órgão de planejamento

Apesar do órgão de planejamento ter afirmado que os

processos, antes de serem encaminhados aos colegiados superiores (COEPE, COUN e CD) estes passam por este órgão, para serem subsidiados a respeito dos mais diversos aspectos tais como: disponibilidade de recursos humanos, físicos, financeiros, etc., 5 (cinco) membros natos manifestaram nunca terem recebido nenhuma informação com relação à PESQUISA e à EXTENSÃO, sendo que 4 (quatro) destes também não tinham recebido nenhuma informação com relação a ENSINO.

Somente 1 (um) membro nato manifestou que tenha recebido informações a respeito de ENSINO (mercado de trabalho) mas sem respaldo de diagnósticos; a PESQUISA com respaldo de diagnóstico e sobre EXTENSÃO sem respaldo de diagnóstico, manifestando também que o PLANO DE AÇÃO 87/88 tem a participação da comunidade universitária e dos colegiados superiores.

4.6.7. Informações orais recebidas pelos conselheiros através de outros canais da instituição (coordenadorias de ensino, pesquisa e extensão)

Aproximadamente 58% dos membros natos salientaram que as informações orais prestadas, na maioria delas, para o ENSINO foram consideradas como BOAS e 41% deles como RAZOÁVEIS.

4.6.8. Opinião com relação ao Planejamento da Educação

O planejamento da educação, o processo de diagnóstico e a programação globais do desenvolvimento da educação, envolvendo o ensino, pesquisa e extensão, foram considerados por 70% dos membros natos como RAZOÁVEL, 15% como BOM e 15% como FRACO.

Salienta-se, por outro lado, que as atividades-fim: EXTENSÃO e PESQUISA tiveram o seu maior desenvolvimento a partir de 1987.

4.6.9. Nível de atuação do setor de pesquisa

Os membros natos do COEPE também divergiram com respeito a que nível de atuação o setor de pesquisa (ligado ao órgão de planejamento) deve ter na formulação e implementação de um plano de ação. Dois deles, afirmaram que "com base no resultado dos estudos realizados, deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central na implementação dos planos de ação"; outros dois salientaram que "deve-se apresentar os resultados da pesquisa, interpretando-os em termos de amplas implicações, sem contudo, estabelecer recomendações específicas para a

mudança do plano de ação", e, finalmente, 3 (três) apontaram que deve se "proceder aos estudos e propor mudanças na política conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo, entretanto, confiar sua implantação aos administradores".

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo, procurou-se diagnosticar condições necessárias para melhor compreensão da tomada de decisão e planejamento na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Amparado no referencial teórico sobre o assunto buscou-se conhecer, além da documentação legal e registros das Atas do COEPE existentes na instituição, a posição assumida pelos membros deste órgão no período 1985-1987, tendo obtido certos resultados e permitindo-se chegar às seguintes considerações.

5.1. Decisões do COEPE e as linhas de ação propostas para a educação na UFMS.

Pelos objetivos manifestados nos documentos legais da instituição fica evidente que ela além da vocação universalista deve ter uma atuação marcadamente regional, e que sua missão se concretiza através das atividades de ensino, pesquisa e extensão, considerando essencial a integração dessas atividades com vistas à inovação do ensino, ao direcionamento da pesquisa e ao desenvolvimento da comunidade.

Entretanto, pela análise e interpretação efetuadas nas resoluções e atas do COEPE, juntamente com outros documentos dos vários setores da instituição pertinentes a ensino, pesquisa e extensão, tal situação não foi alcançada em plenitude no período considerado.

Desta forma, passam-se a apresentar peculiaridades

encontradas no período 1985-1987, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, restritas ao COEPE que exerceram influência direta na consecução de seus principais objetivos.

- a) O grande número de resoluções emitidas especificamente para o ensino (cerca de 90%) atendendo estas em sua grande maioria a determinados grupos de interesse da instituição como por ex.: corpo discente (julgamento de recursos), corpo docente (contratação, regime de trabalho, etc.) de determinados Centros e Departamentos fizeram com que decisões relativas aos aspectos da indissociabilidade entre as atividades-fim e sobre o caráter regional da instituição fossem deixados em segundo plano;
- b) a postura política assumida por alguns membros do COEPE na tomada de decisão em detrimento da técnico-científica, citando-se entre outros: a criação ou implantação de novos cursos;
- c) no contexto regional, as atividades-fim, especialmente as da pesquisa e da extensão, levadas a efeito na UFMS, não se encontraram bem identificadas com as características locais;
- d) estrutura curricular de cursos não adequados à realidade local e regional;
- e) despreparo da maioria dos conselheiros no campo da legislação, das atividades do pesquisador, do extensionista e do técnico-administrativo;

- f) decisões tomadas segundo a percepção da administração central;
- g) decisões tomadas sem participação efetiva de todos os membros do órgão;
- h) ausência de uma filosofia, ou linha de atuação da UFMS dentro do Estado;
- i) a UFMS não possuía, ainda, uma infra-estrutura e tradição em pesquisa e extensão;
- j) leis e decretos federais impedem o pleno exercício da autonomia universitária;
- k) não existe uma definição clara dos objetivos e metas a serem alcançados pelo Conselho;
- l) não existe controle de atividades do Conselho, entretanto, até certo ponto, os órgãos executivos de ensino, pesquisa e extensão exercem o papel de "controlador" da observância das decisões do COEPE;
- m) diretrizes e estratégias da organização são operacionalizadas mediante o acionamento imediato das unidades do 1º nível operacional não se estabelecendo nenhum processo de discussão com essas unidades;
- n) as atividades de ensino absorvem a quase totalidade das decisões;
- o) não é efetuada nenhuma avaliação sobre o produto da universidade;

- p) a implantação, criação e desativação temporária de cursos foram objeto de estudos mais acurados a partir de 1987. O papel da Pró-Reitoria de Planejamento começa a ser enfatizado também em 1987. No que se refere à criação de novos cursos, a Pró-Reitoria de Ensino e o COEPE é que têm tomado a responsabilidade de se efetuar estudos a respeito;
- q) o COEPE não implementa políticas ou planos de ação para aperfeiçoamento de metodologia de ensino;
- r) existe uma política de aperfeiçoamento do corpo docente, mas não houve correspondência com relação à contratação de professores;
- s) não existiu participação efetiva dos discentes no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, havendo no período considerado pouca frequência deste segmento da comunidade universitária.

Estas peculiaridades deram ensejo para que no período considerado houvesse uma defasagem entre o que se propunha às linhas de ação da UFMS e as decisões tomadas pelo órgão decisor e levando-se em consideração, também, que este não traçou nenhuma política para ensino, pesquisa e extensão, e

que a UFMS também carecia de uma programação compatibilizada e global em função de suas finalidades e de sua natureza "multi-campi".

5.2. Colegiado decisor alvo do estudo e as informações recebidas através do sistema de planejamento

A composição do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, em termos de representação, obedece às disposições estatutárias e às normas regimentais temporárias, o que não implica uma representatividade expressiva dos vários cursos existentes na UFMS.

Como órgão que estabelece diretrizes e metas a serem atingidas no ensino, na pesquisa e na extensão, não é efetivamente representativo, pois a Universidade desenvolve sua ação em quatro áreas fundamentais do conhecimento e as representações destas no colegiado são igualitárias entre si, mas não proporcionais aos diferentes aspectos quantitativos de cada área, número de docentes, número de discentes, número de departamentos, número de pesquisas e cursos oferecidos.

O Conselho, por outro lado, não tem desenvolvido ações para saber se as suas deliberações foram realizadas, principalmente, na área de ensino. As comissões permanentes de ensino por onde realmente passou a grande maioria de processos

discutidos no Conselho tiveram, durante o período considerado, maior índice de participação de membros e ex-membros do "Campus" sede.

As outras comissões: extensão, pesquisa e pós-graduação basicamente funcionaram com maior frequência a partir de 1987 com assuntos relativos a normas.

5.2.1. Informações recebidas pelos membros e ex-membros do COEPE, através do órgão de planejamento

Algumas peculiaridades também devem ser levadas em consideração, quando efetuamos a análise e interpretação deste tópico. São as seguintes:

- a) a Universidade não manteve uma integração efetiva com o mercado de trabalho que está sob sua área de influência e algumas decisões em nível de colegiado (vagas, estrutura curricular, criação ou implantação de cursos, etc.) não foram tomadas em função das reais necessidades do mercado de trabalho no período 1985-1987;
- b) nem todas as decisões tomadas relativas a ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão foram baseadas em um elenco de informações que desse oportunidade para que os Conselheiros efetuassem análise

se da situação e avaliação de benefícios e inconvenientes que provavelmente poderiam conduzir àquelas decisões;

- c) 90% das decisões tomadas pelos conselheiros do "campi" da UFMS com relação a ensino não tiveram nenhum tipo de informação oriunda do órgão de planejamento, e as restantes 10% das decisões foram baseadas em informações do órgão de planejamento mas sem respaldo de diagnóstico;
- d) Apesar de terem sido inexpressivas, em termos numéricos as decisões tomadas à pesquisa e pós-graduação e extensão durante o período considerado, aproximadamente 75% dos conselheiros do "campi" UFMS manifestaram não ter recebido nenhuma informação do órgão de planejamento com relação a estas atividades-fim.

Pelas particularidades levantadas, pode-se afirmar que foi de pouca expressão a participação do órgão de planejamento da instituição, principalmente quando a literatura a respeito manifesta o papel influente e imprescindível, que deve ter este órgão, no sentido de assessorar com informações adequadas e fidedignas as decisões colegiadas.

5.2.2. Informações recebidas pelos membros e ex-membros do COEPE, através de outros setores da universidade.

A análise dos dados demonstrou que, além do órgão de planejamento, outros setores da instituição também foram procurados pelos membros e ex-membros do COEPE, para emitirem informações a respeito de ensino, pesquisa, pós-graduação e extensão. As coordenadorias ou núcleos (Anexo 2) ligados diretamente às Pró-Reitorias específicas foram basicamente as mais procuradas no "campus" sede para emitirem informações sobre legislação de ensino, carecendo, todavia, aqueles setores de estudos mais acurados, através de diagnósticos sobre estrutura curricular, mercado de trabalho, criação, implantação de cursos, etc. Por outro lado, em uma reduzida frequência foram procuradas informações sobre pesquisa e pós-graduação e extensão, a partir de 1987.

No "campus" interior, os conselheiros, devido à dificuldade de se comunicarem com setores vinculados às Pró-Reitorias de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação e Extensão, localizadas no "campus" sede procuravam, ainda, com menor frequência, informações sobre ensino (legislação, estrutura curricular) junto àquelas esferas de comunicação mais próximas: Coordenadorias de cursos e chefias de departamentos. Também a partir de 1987 foram procurados, com escassa frequência, junto aos coordenadores e chefes de departamentos informações concernentes à pesquisa, pós-graduação e extensão.

5.3. Atuação do Órgão de planejamento e do COEPE na UFMS

5.3.1. Órgão de planejamento

A análise dos dados levantados junto aos membros e ex-membros do COEPE dos "campi" sede e interior da UFMS — (excluindo-se os membros natos) permitiu que se chegasse às seguintes conclusões:

- a) com relação aos resultados obtidos pela atuação do órgão de planejamento:
 - aproximadamente 50% da população entrevistada manifestou que o planejamento foi FRACO;
 - cerca de 40% que foi RAZOÁVEL;
 - 10% opinaram que foi BOM;
- b) com relação ao nível de atuação que o órgão deve ter para responder as constantes mutações do ambiente:
 - aproximadamente 60% e 46% dos membros e ex-membros dos "campi" interior e sede, respectivamente, manifestaram que "com base no resultado dos estudos realizados deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central na implementação dos planos de ação".

c) com relação a informações que deveriam ser oriundas do órgão de planejamento relativas à situação do meio ambiente (interno e externo) e que interfeririam na tomada de decisão:

- cerca de 33% dos entrevistados salientaram que o órgão de planejamento deveria fornecer informações sobre RECURSOS para ser viabilizada qualquer iniciativa em ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão;
- aproximadamente 14% manifestaram que as informações deveriam ser sobre o SISTEMA ECONÔMICO, POLÍTICO E SOCIAL;

É importante frisar também que em todo "campus" da UFMS 29% da população não tinha nenhuma opinião a respeito de que informações poderiam ser fornecidas pelo órgão de planejamento e 18% declararam não ser nenhuma das alternativas apresentadas.

Membros natos do COEPE ao serem entrevistados manifestaram também que este órgão preocupou-se, mas não ofereceu solução para quando fosse tomada decisão relativa ao ensino, pesquisa e pós-graduação e extensão, para problemas referentes à ESCASSEZ DE RECURSOS e ao SISTEMA ECONÔMICO, POLÍTICO E SOCIAL. Estes mesmos membros natos também informaram que:

- 70% deles nunca tinham recebido informações com relação a Ensino, Pesquisa e Extensão do órgão de planejamento.

- aproximadamente 60% deles salientaram que as informações orais recebidas a respeito de ENSINO foram consideradas como BOAS;
- cerca de 70% reconheceram que o planejamento da educação na UFMS é RAZOÁVEL (relativo a ENSINO);
- 40% deles apontaram que o nível de atuação do setor de pesquisa, ligado ao órgão de planejamento devia ser "proceder aos estudos e propor mudanças na política conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo, entretanto, confiar sua implantação aos administradores".

5.3.2. COEPE

Os membros natos, em sua maioria, opinaram que esta unidade decisória é importante no contexto organizacional, dada a "necessidade de regulamentação e normatização de assuntos relativos às áreas de ensino, pesquisa e extensão, assim como a garantia de discussão, a nível colegiado, pela comunidade universitária da UFMS. As decisões, segundo eles, tomadas no período, foram adequadas por refletir as necessidades atuais da instituição, principalmente no que se refere ao ENSINO.

A respeito do desempenho de atribuições dos membros do COEPE (a nível de competência) aproximadamente 70% deles manifestaram que, de modo geral, os conselheiros estão POUCO

PREPARADOS para desempenharem suas atribuições.

Apesar desta informação, 57% dos membros natos afirmaram que a participação dos conselheiros, no período considerado, com relação a ENSINO, foi BOA; 43% afirmaram que a participação dos conselheiros, com relação à PESQUISA, também foi BOA, e 57% manifestaram que a participação dos conselheiros, com relação à EXTENSÃO, foi RAZOÁVEL.

Retomando-se o problema central que direcionou o presente estudo: EM QUE MEDIDA SE PROCESSA A INTEGRAÇÃO ENTRE AS DECISÕES EMITIDAS PELO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO E O SISTEMA DE PLANEJAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, pode-se, finalmente, concluir que, no período considerado, tal integração foi praticamente inexistente, levando-se em consideração que:

- a) o ensino foi a principal preocupação da instituição, mesmo que na maioria das situações tal atividade-fim não tenha sido resultado de diagnóstico das necessidades locais e regionais;
- b) o caráter da indissociabilidade das 3 (três) atividades foi nulo, tendo em vista o caráter prioritário dado apenas ao ENSINO;
- c) a extensão pouco contribuiu para intervir nas questões cruciais da Universidade que são: a formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos;

- d) a idéia de pesquisa, quer seja de cunho tecnológico, científico, filosófico ou artístico, não foi desenvolvida, sendo ainda bastante incipiente em determinadas áreas; a política de pós-graduação não foi adaptada às necessidades regionais;
- e) o princípio da racionalidade que deveria ter pautado grande parte das decisões foi substituído pela de interesses de determinados grupos da instituição;
- f) carecem algumas tomadas de decisão de informações fidedignas e de comunicações claras entre os vários setores envolvidos na decisão;
- g) sendo a universidade um sistema aberto, deveria ter-se preocupado o órgão decisor, além dos problemas internos, com o seu relacionamento com o meio ambiente, em função inclusive das limitações que este meio é portador e, finalmente;
- h) que as esferas de competência, comunicação e informação tiveram pouca expressão nos órgãos decisor e de planejamento.

5.4. Recomendações

Na visão dos Conselheiros se deveriam fazer as seguintes recomendações: (Note-se que a visão dos Conselheiros algumas vezes conflitam com atribuições de outros órgãos da UFMS e com o referencial teórico utilizado, mas confirmam a realidade de se fazer a Universidade a partir de uma prática nem sempre leva em consideração estudos mais detalhados sobre organização).

5.4.1. A nível global do COEPE

1. Necessidade de se traçar a política de Ensino, Pesquisa e Extensão, para, através das câmaras ora não existentes, normatizar e acompanhar a execução de tal política;
2. Atuar como um colegiado superior decisório em matérias-fim da Instituição, ampliando o processo democrático de atuação das Pró-Reitorias, Departamentos e coordenação de cursos. Seria necessário o COEPE observar algumas questões hoje entregues por força de tradição ao poder de decisão das Pró-Reitorias ou do Conselho Diretor. Entre estas, citam-se: a) Treinamento profissional; b) Prestação de Consultoria ou assistência técnica às instituições públicas ou privadas; c) atendimento direto à comunidade pelo órgãos de administração ou de ensino e pesquisa; d) estudos e pesquisas em torno de aspectos da realidade local ou regional; e) interiorização da Universidade; f) intercâmbio com instituições científicas visando a incentivar os contratos entre pesquisadores e o desenvolvimento de projetos comuns; j) divulgação dos resultados das pesqui

sas realizadas em Centros e departamentos, etc.

3. O COEPE deveria aprovar anualmente o plano anual de extensão e pesquisa, assim como o relatório de execução desse plano ao final de cada ano letivo;
4. Que o COEPE venha dinamizar processo integracional com outras instituições, via órgãos executivos, no sentido de tracejamento da política das atividades-fim da Universidade;
5. Que além das comissões permanentes (ensino, pesquisa e extensão) concentrando-se em um tipo de filosofia padrão para a instituição, constituído de pessoas com reconhecido desempenho na instituição nestas áreas; seja também constituída uma comissão de legislação e normas, devendo a mesma estar munida e instrumentalizada dos elementos que permitam estudar as deliberações das comisões permanentes, dentro dos postulados da legislação;
6. Que determinadas decisões do COEPE não venham a ser manipuladas pelo corpo administrativo que controla as informações e define o rumo das discurssões;
7. Procurar verificar junto a determinados colegiados de cursos porque determinadas decisões que deveriam ser resolvidas àquele nível são levadas a grau de recurso para o conselho;

8. O COEPE deve procurar estudar problemas relativos à evasão de alunos, aproveitamento de estudos, avaliação do produto da instituição, produção científica, etc.
9. Maior entrosamento com a coordenadoria de planejamento acadêmico educacional vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento, pois muitas decisões foram tomadas sem o mínimo de informações com relação a mercado de trabalho, alteração curricular, etc.
10. O COEPE deveria estar em consonância com uma reunião semestral dos cursos homônimos da UFMS de onde se tirariam propostas para discussão no Conselho;
11. Envolvimento efetivo da universidade, através do COEPE, nas questões econômicas, políticas e sociais da região e do país sucessivamente;
12. Deliberar sobre política universitária, através de planos plurianuais de ação, visando a parte institucional e operacional da UFMS;
13. Que o COEPE venha gerar a "idéia" da Universidade articulando funcionalmente através de modernas técnicas de organização a pesquisa, o ensino, e a extensão.

5.4.2. A nível dos participantes

1. Que seja dada maior representatividade (ampliando-se o número de membros) para algumas áreas de conhecimento;
2. Que sejam escolhidos representantes com maior conhecimento global da instituição, com maior tempo de exercício nela, experiência comprovada em ensino, pesquisa e extensão;
3. Esclarecimento aos membros do COEPE que estão participando pela primeira vez, da importância, responsabilidades e funções do órgão e, acima de tudo, sobre legislação do ensino;
4. Consulta periódica à comunidade universitária (docentes, chefes de departamentos, coordenadores de cursos, diretores de centro, etc.) dos assuntos a serem discutidos nas reuniões e outros de relevância para a UFMS;
5. Que 1/3 dos membros do COEPE fosse renovado de cada vez aproveitando-se a experiência dos 2/3 restantes;
6. Que a representação estudantil também fosse ampliada de acordo com as áreas de conhecimento;

7. Recebimento pelos participantes dos "campi" interior e sede, com uma antecedência mínima de 7 (sete) dias dos processos a serem discutidos nas reuniões;
8. Que o docente tivesse uma carga horária menor em outras atividades para que pudesse desempenhar com eficiência e eficácia as suas atribuições.

5.4.3. A nível do órgão de planejamento

1. Elaborar diagnóstico dos desafios e problemas que atingem a realidade sócio-econômico-cultural de cada "campus" sede e interior, procurando levar em consideração necessidades levantadas, segundo diversos setores, como por ex.: saúde, comércio, urbanização, educação; etc.:
2. No diagnóstico, levantar os próprios recursos (materiais, humanos, financeiros, institucionais, organizacionais), sem o que os "Campi" não poderão mobilizá-los coordenadamente para implementar os planos fundamentais nos diagnósticos do meio ambiente externo;

3. Elaborar projetos de ação fundamentados nestes diagnósticos de necessidade do meio ambiente e dos próprios recursos dos "campi";
4. Implementar os projetos através de suas atividades básicas de ensino, pesquisa e extensão, procurando dar um caráter de integração entre elas;
5. Avaliar a produtividade da execução desses projetos, através da análise permanente dos objetivos propostas e dos objetivos atingidos;
6. Procurar subsidiar, através de suas coordenadorias: planejamento acadêmico-educacional e de planejamento de informações, com elementos que poderão interferir no processo de tomada de decisão pelos conselheiros;
7. Constituição junto ao órgão de planejamento de uma equipe específica para análise dos planos de ensino, pesquisa e extensão, e que deverão ser levados à discussão no COEPE.

E, finalmente:

8. procurar avaliar o Plano de Ação 87/88 da UFMS, após a consecução do mesmo com o intuito de verificar se houve a adequação de suas metas com as tomadas de decisão pelo COEPE e com os objetivos da instituição.

6. A N E X O S

A N E X O 1

B - SISTEMA DE PLANEJAMENTO

(Nas questões que se seguem procure-se situar no pe-
ríodo em que foi ou é membro do COEPE)

6) Recebeu algum tipo de informação escrita oriunda do órgão
de planejamento da UFMS referente a mercado de trabalho?

SIM ()

NÃO ()

7) Em caso afirmativo, as informações foram baseadas em:

() Justificativas sem respaldo de diagnóstico do
mercado de trabalho:

() Justificativas com respaldo de diagnóstico do
mercado de trabalho (levantamento de recursos
materiais, físicos, humanos, financeiros, etc.).

8) Recebeu algum tipo de informação escrita oriunda do órgão
de planejamento da UFMS referente à pesquisa, pós-gradua-
ção?

SIM ()

NÃO ()

9) Em caso afirmativo, as informações recebidas foram basea-
das em:

() Diagnósticos realizados (levantamento de recur-
sos materiais, físicos, humanos, etc.).

() Não foram realizados diagnósticos.

10) Recebeu algum tipo de informação escrita oriunda do órgão de planejamento da Universidade referente à extensão.

SIM ()

NÃO ()

11) Em caso afirmativo, as informações recebidas foram baseadas em:

() Diagnósticos realizados (levantamento dos recursos materiais, físico, humanos, etc.).

() Não foram realizados diagnósticos.

12) Dos canais institucionalizados abaixo, indique por ordem de prioridade, aqueles a quem você recorre quando necessita obter informações sobre ENSINO:

() Coordenadores de curso

() Chefias de departamento

() Diretoria de centro

() Outros especifique:

() Nunca recorre.

13) Dos demais institucionalizados abaixo, indique por ordem de prioridade, aqueles a quem você recorre quando necessita obter informações sobre pesquisa e pós-graduação:

() Coordenadores de curso

() Chefias de departamentos

() Diretorias de centro

() Outros. Especifique:

() Nunca recorre.

14) Dos canais institucionalizados abaixo, indique ordem de prioridade, aqueles a quem você recorre quando necessita obter informações sobre Extensão:

- () Coordenadorias de curso
- () Chefias de departamento
- () Diretorias de centro
- () Outros. Especifique:
- () Nunca recorre.

C - ÓRGÃO DE PLANEJAMENTO

(Procure situar no período em que foi ou é membro do COEPE).

15) O planejamento da educação na UFMS, ou seja, o processo de diagnóstico e programação globais de desenvolvimento educacional envolvendo ensino, pesquisa e extensão, pode ser considerado como sendo:

- () Muito bom
- () Bom
- () Razoável
- () Fraco
- () Não tem opinião.

16) A partir de sua experiência como membro do COEPE, qual o nível de atuação que um órgão de planejamento deve ter na formulação e implementação de um plano de ação:

- () com base no resultado dos estudos realizados , deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central na implementação dos planos de ação;
- () proceder aos estudos e propor mudanças na política conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo entretanto confiar sua implantação aos administradores;
- () apresentar os resultados da pesquisa, interpretando-os em termos de amplas implicações, sem , contudo, estabelecer recomendações específicas para a mudança do plano de ação;
- () Não tem opinião.

17) Assinale, abaixo, por ordem de importância, três situações nas quais o COEPE subsidiado pelas informações oriundas do setor de planejamento deveria tomar decisões. O nº 1 (um) indica a alternativa mais importante, o nº 2 (dois) a segunda mais importante e assim por diante.

- () Saturação do mercado de trabalho;
- () Escassez de recursos;
- () Tamanho da população estudantil;
- () Sistema econômico, político e social;

- () Funções novas para a Universidade;
- () Aumento nas relações entre as instituições;
- () Maior índice de transferência entre cursos e instituições;
- () Novos campos de estudo, particularmente trabalhos interdisciplinares;
- () Nenhuma das alternativas acima citadas;
- () Não tem opinião.

A N E X O 3

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Papel do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão no contexto organizacional da UFMS;
2. Decisões do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão relativas às atividades-fim, a sua adequação aos objetivos da UFMS;
3. Desempenho das atribuições dos membros do COEPE.
4. Participação dos conselheiros nas decisões sobre atividades -fim;
5. O COEPE e o meio ambiente (interno e externo) Posicionamento dos membros natos, a partir de 3 (três) alternativas mais importantes sobre problemas abaixo relacionados:
 - Saturação de mercado de trabalho
 - Escassez de recursos
 - Tamanho da população estudantil
 - Sistema econômico, político e social
 - Funções novas para a Universidade
 - Estrutura de poder com participação maior dos discentes
 - Aumento nas relações entre as instituições
 - Maior índice de transferência entre cursos e instituições
 - Novos campos de estudo, particularmente trabalhos interdisciplinares.

6. Informações recebidas através do órgão de planejamento (relativas às atividades-fim).
7. Informações orais recebidas pelos conselheiros, através de outros canais da instituição (coordenadorias de ensino, pesquisa e extensão).
8. Opinião com relação ao planejamento da educação na UFMS (ensino, pesquisa e extensão)
9. Nível de atuação do setor de pesquisa (vinculado ao órgão de planejamento); Posição a respeito do nível de atuação deste setor (indicar a alternativa mais correta):
 - a) Com base no resultado dos estudos realizados, deve sugerir alternativas de mudanças na política adotada, tendo o responsável pela pesquisa o papel central na implementação dos planos de ação;
 - b) proceder aos estudos e propor mudanças na política conforme as necessidades identificadas em seus trabalhos, devendo, entretanto, confiar sua implantação aos administradores;
 - c) apresentar os resultados da pesquisa, interpretando - os em termos de amplas implicações, sem, contudo, estabelecer recomendações específicas para a mudança do plano de ação.

7. BIBLIOGRAFIA

7.1. CITADA

01. ANDERSON, G. Lester. The study of academic administration western interstate, Comissão for Higher Education, Boulder, Colorado, 1963.
02. ANTUNHA, Heládio Cesar Gonçalves. Universidade de São Paulo, Fundação e Reforma, São Paulo, v.10, jun., 1974.
03. BALDRIDGE, J. Victor; CURTIS, David V.; ECKER, George P.; & RILEY, Gary L. Governing academic organization. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1977.
04. BIERSTEDT, Robert. The social order; an introduction to sociology. New York. McGraw-Hill, 1964.
05. BRAATZ, Rudi. A validade da gerência participativa na cultura latina. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 7(4): 71-96, out./dez., 1973.
06. BRAGA, Ronald. O ensino superior no Brasil; presente e futuro. Estudos e Debates, Brasília, (2): 12-37, jan., 1979.
07. BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. Departamento de Assuntos Universitários. Informação circular n. 141/76. Brasília, 1976. p.3.
08. ———. Relatório geral do grupo de trabalho para a reforma universitária. Brasília, 1968.
09. CHAMPION, Dean J. A sociologia das organizações. São Paulo, Saraiva, 1979.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Empresas; uma abordagem contingencial. São Paulo, McGraw-Hill, 1982.

11. COELHO, Edmundo Campos. A retórica da nacionalidade e o mito da estrutura. In: SIMPOSIO NACIONAL DE PESQUISA EM ORGANIZAÇÕES DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 2, São Paulo, 1979.s.n.t.
12. COHEN, Michael D.; MARCH, James G. & OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. Administrative Science Quarterly, 17: 1-25, 1972.
13. CROZIER, Michel. O fenômeno burocrático; ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernas e suas relações na França com sistema social e cultural. Brasilia, UnB, 1981. 2v.
14. DALAND, Robert. Estratégia e estilo do planejamento brasileiro. Rio de Janeiro, Ed. Lidador, 1969.
15. DIAS, José Maria A.M. Planejamento organizacional; conceito e tendências. In: Vasconcellos Filho; Paulo de et alii. Planejamento Empresarial; teoria e prática, leituras selecionadas. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982. p.17-38.
16. DREZE, Jacques & DEBELLE, Jean. Concepções da Universidade. Trad. de Francisco Assis Garcia e Celina Fontenelle Garcia. Fortaleza, Edições UFC, 1983.
17. DRUCKER, Peter. O gerente eficaz. 5.ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
18. DUNCAN, Robert B. The implementation of different decision making structures in adapting to environmental uncertainty; an expansion of contingency theories of organization. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMIC OF MANAGEMENT, 31, Atlanta, 1971. Proceedings..., Boston, 1971. p.39-47.
19. ETZIONI, Amitai. Análise comparativa de organizações complexas; sobre o poder e engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Zahar, São Paulo, Edusp, 1974.

20. ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo, Pioneira, 1967.
21. FREIRE, Paulo. Extensão ou comunicação? 3.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1977.
22. FREITAG, Bárbara. Escola, Estado e Sociedade. 5.ed., São Paulo, Moraes, 1984.
23. GEORGEN, Pedro L. A Universidade, sua estrutura e função. Revista Educação e Sociedade, Rio de Janeiro, 1(2):47-59, jan., 1969.
24. HAMBRICK, Donald C. & SHOW, Charles C. A contextual model of strategic decision-making in organizations. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMIC OF MANAGEMENT, 37, Orlando, Flórida, 14-17, Aug. 1977. Proceedings.., Colorado Springs, 1977. p.109-12.
25. HAMPTON, David R. Contemporary management. New York, Mc. Graw-Hill, 1977.
26. HOFFMAN, L.R. & MAIER, N.R.F. Quality and acceptance of solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups. Journal of Abnormal and Social Psychology, 12: 401-407, 1962.
27. KAST, Fremont E. & ROSENZWEIG, James E. Organização e administração; um enfoque sistêmico. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1980. 2v.
28. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Definição das características de organizações sociais. In: Psicologia social das organizações. Trad. de Auriphebo Simão. São Paulo, Atlas, 1980. cap. 3. p.64-5.
29. KERR, Clark. Os usos da universidade. Trad. de Débora Cândido Dias Soares. Fortaleza, Edições UFC, 1983.

30. KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. Princípios de Administração; uma análise das funções administrativas. São Paulo, Pioneira, 1982. 2v.
31. KUHN, Thomas S. A estrutura das revoluções científicas. 2.ed. São Paulo, Ed. Perspectiva, 1978.
32. LEITE LOPES, José. Ciência e universidade no terceiro mundo; a experiência frustrada do Brasil.- In: FURTADO, Celso (coord.), Brasil; tempos modernos. 3.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979. p.139-155.
33. LENFRANÇOIS, Roger. O desafio dos anos oitenta; uma gestão universitária centrada na produtividade. In: Administração Universitária em Tempos de Crise; Perspectivas para o ano 2000. Trabalhos apresentados no Congresso da Organização Universitária, 3 Salvador 4-8 abril. 1983. Salvador, Graf. Universitária da UFBA., 1983. p.296-320.
34. LINDBLON, Charles E. The science of muddling through. Public Administration Review, 19, Spring, 1959.
35. LOUREAU, René. A análise institucional. Petrópolis, Vozes, 1975.
36. MENDES, Durmeval Trigueiro. O governo da Universidade. In: Seminário de Assuntos Universitários. Brasília, MEC/CFE, 1979. p.11-40.
37. MILLET, John D. Higher education management versus business management. Education Record, 56 (4): 1975.
38. MINTZBERG, Henry. Os falsos mitos sobre o trabalho dos executivos. Exame, São Paulo, (100): 107-114, jan./fev., 1976.
39. MOTTA, Paulo Roberto. Administração para o desenvolvimento; a disciplina em busca de relevância. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 6(3):39-53, jul./set., 1972.

40. NASCIMENTO, Kleber T. Implicações do moderno conceito de administração para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 6(1): 15-31, 1972.
41. ————. O executivo na organização; papéis e funções sociais. Porto Alegre, FDRH/Incisa, 1976.
42. NISBET, J. & WATT, J. Case study; readguide 26. Guides in Educational Research. Nottingham, University of Nottingham School of Education, 1978.
43. PEREIRA, José Carlos. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. Revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, 17(1): 28-33, jan./fev., 1977.
44. PERROW, Charles. Análise organizacional; um enfoque sociológico. São Paulo, Atlas, 1972.
45. PFIFFNER, John M. & PRESTHUS, R. Vance. Public administration. New York, Ronald Press, 1960.
46. PUGH, D.S. & et alii. Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly, New York, 13(1): 65-105, jun., 1968.
47. RIBEIRO, Darcy. A Universidade necessária. 3.ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.
48. RICKEN, Ignácio. Planejamento do ensino superior; sua aplicação ao sistema da IES fundacionais de Santa Catarina. Florianópolis, Curso de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 1981. 219f. Dissert. (mest. adm.).
49. ROBBINS, S.P. O processo administrativo. São Paulo, Atlas, 1978.
50. ROBINSON, James A & MAJAK, R. Roger. The theory of decision making. In: CHARLESWORTH, James C. (Org.). Contemporary political analysis. New York, Free Press, 1967.

51. RODRIGUES, Suzana Braga. Processo decisório em universidades federais; Teoria III. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro, 19(4): 60-75, out./dez., 1981.
52. SAVIANI, Demerval. Do senso comum à consciência filosófica. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1980.
53. SHARKANSKY, Ira. Administração pública; a formulação de políticas nos órgãos governamentais. Rio de Janeiro, FGV/Inst. de Documentação, 1974.
54. SIMON, Herbert A. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro, FGV, 1970.
55. SNYDER, Richard C. A decision-making approach to the study of political phenomena. In: YOUNG, Roland (ed.). Approaches to the study of Politics. s.l. Evanstone Northwestern University Press, 1965. p.22-34.
56. SORENSEN, Theodore C. Como se tomam as decisões na Casa Branca. Rio de Janeiro, Record, 1964.
57. SOUZA, Edson Machado. Um semestre da Universidade Federal de Pelotas. Revista UFPEL, Rio Grande do Sul, 1977. p.5.
58. SOUZA, Sérgio Alves de. Tipologias organizacionais e atributos administrativos. Revista de Administração. São Paulo, 13(2): 11, 1978.
59. SUCUPIRA, Newton. A reestruturação das universidades federais. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, 50(11): 83-95, jul./set., 1969.
60. ————. Aspectos da organização e funcionamento da educação brasileira. Brasília, MEC/DAU, 1974.
61. TANNEBAUM, A.S. Control in Organization. New York, Mc. Graw-Hill, 1968.

62. TEIXEIRA, Anísio. Uma perspectiva da Educação no Brasil. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, 50 (11): 21-82, jul./set., 1969.
63. THOMPSON, Evan, & WARREN, William M. The organization set; toward a theory of inter-organizational relations. In: ————. Approaches to organizational Design. Pittsburgh, University of Pittsburg Press, 1966. p.173-191.
64. THOMPSON, James David. Dinâmica organizacional; fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
65. TRAMONTIN, Raulino. Regionalização e planejamento do ensino superior. Porto Alegre. Faculdade de Educação, UFRGS, 1975. 281 f. Dissert. (mest. educ.).
66. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Estatuto. Campo Grande, MS.
67. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Normas regimentais temporárias. Campo Grande, MS, 1984.
68. VIEIRA, Sofia Lerche. O (Dis) curso da (Re) forma universitária. Fortaleza, Edições UFC/PROEP, 1982.
69. VLASMAN, Petrus Maria & CASTRO, Luiz Felipe Menado. Universidade; a luta pelo poder. Revista Brasileira de Administração da Educação. Porto Alegre, 3: 88-101, jan./jun., 1985.
70. WEBER, Max. Economia y sociedad; esbozo de sociologia comprensiva. 2.ed. México, Fondo de Cultura Econômica, 1977.

7.2. CONSULTADA

01. ALLISON, Grahame T. Essence of decision; explaining the Cuban missile crisis. Boston, Little Brown, 1970.
02. ALMEIDA, Mércia Maria Cavalcanti. A experiência da UFPB com o modelo multi-campi; regionalização e interiorização. Florianópolis, Curso de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 1984. 179 f. Dissert. (mest. adm.).
03. BAPTISTA, Myriam Veras. Planejamento; introdução à metodologia do planejamento social. 3.ed. rev. São Paulo, Cortez e Moraes, 1979.
04. BASTOS, Humberto (org.). Educação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro, REPER, 1967.
05. BORDENAVE, J. & CARVALHO, H.M. Comunicação e Planejamento. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1980.
06. BOWEN, Howard R. As universidades e as necessidades de mão-de-obra. Diálogo, Rio de Janeiro, Consulado dos EUA, 9(3): 84-90, 1976.
07. BRUYNE, et alii. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais; os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
08. CARVALHO, Horácio Martins de. Introdução à teoria do planejamento. 3.ed. São Paulo, Brasiliense, 1979.
09. CISALPINO, Eduardo Osório. Aspectos institucionais do planejamento do ensino superior. In: ————. As grandes diretrizes da universidade brasileira. Belo Horizonte, UFMG, 1977.
10. COOMBS, Philip H. Que é planejamento educacional? Cadernos de Pesquisa. São Paulo. Fundação Carlos Chagas, (4):55-91, out., 1972.

11. CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. Administração universitária; reflexões. In: Reunião Plenária, 26, Campo Grande (MS), 25-29, jan., 1978. Brasília, 1979.p.23.
12. CUNHA, Luiz Antonio. A universidade temporã; o ensino superior da colônia à Era de Vargas. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1980.
13. FÁVERO, Maria de Lourdes de A. A Universidade brasileira em busca de sua identidade. Petrópolis, Vozes, 1977.
14. FERNANDES, Florestau. Universidade brasileira; reforma ou revolução? São Paulo, Alfa-Omega, 1975.
15. FURTADO, Celso. Desenvolvimento e política de desenvolvimento. In: PEREIRA, Luiz & FORACHI, Marialice. Educação e sociedade. 6.ed., São Paulo, Nacional, 1971. p.370-5.
16. GOUVEIA, Oserias Ireno. A estrutura de decisão da universidade. Revista de administração, São Paulo, 16(2): 122-135, abr./jun., 1981.
17. JANNE, Henri. Princípios gerais de planejamento universitário. Fortaleza, Edições UFC, 1981.
18. JASPERS, Karl. La idea de la universidad. La Universidad em Alemania. Montevideo, Instituto de Filosofia/ Facultad de Humanidades y ciencias da Universidad de Montevideo. Montevideo, Sudamerica, 1959.
19. KIENZT, Albert. Comunicação de massa; análise do conteúdo. Rio de Janeiro, Eldorado, 1973.
20. LAPASSADE, Georges. Grupos, organizações e instituições. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977.
21. LEITE, Rogério C. de Cerqueira. As sete pragas da universidade brasileira. São Paulo, Duas cidades, 1978.

22. MARCH, James & SIMON, Herbert A. Teoria das organizações. Rio de Janeiro, FGV, 1966.
23. MONTE - NETO, Origenes. O papel da Universidade no desenvolvimento regional. Fortaleza, Banco do Nordeste do Brasil, 1976.
24. MORO, Vicente. Análise dos aspectos formais e reais da Universidade de Passo Fundo. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, 1978. 192 f. Dissert. (mest. adm.).
25. MYRDAL, Gunnar. Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas. Rio de Janeiro, Saga, 1968.
26. OLIVEIRA, Jr., Ernesto Luis de. A mudança da estrutura social e a Universidade. Revista Brasileira de Estudos Políticos. Rio de Janeiro, MEC/INEP, 118: 269, abr./Jun., 1970.
27. PINTO, Agerson Tabosa. A universidade brasileira à luz do modelo prismático. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 8(4): 48-79, 1974.
28. Reforma Universitária; relatório do grupo de trabalho. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, 111: 137, jul./set., 1968.
29. SANTOS, Oder José dos et alii. Expansão do ensino superior; características e tendências. Estudos e Debates, Brasília, (1): 43-59, dez., 1978.
30. SANTOS, Roberto Figueira. As universidades no processo de expansão do Ensino Superior Brasileiro. Documentos, Brasília, (163):25-37, jun., 1974.

31. SAVIANI, Demerval. Análise crítica da organização escolar brasileira através das Leis nº 5.540/68 e 5.692/71. In: GARCIA, Walter (org.). Educação brasileira contemporânea; Organização e funcionamento. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976. p.174-194.
32. SEMINÁRIO INSTITUCIONAL, 1, Campo Grande, MS, 1985. Campo Grande, UFMS, 1985.
33. SILVA, Fátima Méry Rodrigues da. Modelo de órgão de planejamento para a Universidade Brasileira. Niterói, UFF, 1978. 239 f. Dissert. (Mest. Educ.).
34. SIMON, H.A. On the concept of organizational goal management and the behavioural sciences. Boston, Attyn and Bacon, 1968.
35. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Documentos diversos. Campo Grande, 1980-1987.
36. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Plano de Ação 87/88. Campo Grande, 1987.
37. VAZ, Zeferino. A pesquisa institucional e a Universidade. In: Seminário Internacional de Pesquisa Institucional, 1, Campinas, 1976. Centro de Estudos em Administração Univer_sitária, 1976. (15 f. mimeo.).