

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Dissertação de Mestrado

PERCEPÇÃO E PRÁTICA DOS DIRIGENTES UNIVERSITÁRIOS EM
RELAÇÃO AO PLANEJAMENTO: UM ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

VIRGÍNIA IZABEL DE OLIVEIRA

Florianópolis

1992

Percepção e Prática dos Dirigentes Universitários em
relação ao Planejamento: Um estudo de caso da
Universidade Federal de Uberlândia

Virgínia Izabel de Oliveira

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA),
E APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE POS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO



Prof. Francisco Gabriel Heidemann
Coordenador do Curso

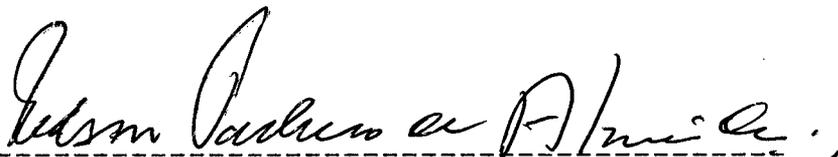
APRESENTADA E DEFENDIDA À COMISSÃO EXAMINADORA,
INTEGRADA PELOS PROFESSORES:



Prof. Victor Meyer Junior (Ph.D)-Orientador
Presidente



Prof. Nelson Colossi (Ph.D)
Membro



Prof. Edson Pacheco de Almeida (Ph.D)
Membro

Aos meus pais: Lourenço e Dirce,
aos meus irmãos: Izabel, Lourenço,
Priscilla e Manoel que, apesar de
estarem longe há tanto tempo, sempre
foram meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Victor Meyer Júnior não só pela sua orientação, mas, principalmente, pela dedicação, paciência, e compreensão demonstradas no transcorrer do curso e na realização deste trabalho.

Ao professor José Carlos Zanelli pelo apoio e fornecimento de referências bibliográficas que foram cruciais à pesquisa.

Aos professores Edyson Pacheco de Almeida e Nelson Colossi pela paciência e ajuda dispensadas no transcorrer da pesquisa.

À Universidade Federal de Uberlândia, pela oportunidade de realizar a pesquisa. Agradecimento, em especial, à Linda-Mar Pelxoto de Souza, que além de abrir caminhos para a coleta de dados da pesquisa, contribuiu com sugestões valiosas para o desenvolvimento do trabalho.

Ao Departamento de Administração da UFU, pela liberação concedida para realizar o curso de mestrado.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração da UFSC, em especial, a turma de Políticas e Planejamento Universitário: Beatriz, Denise, Eliane, Gilberto, Ivan, Osmar, Paulo e Raimundo.

Ao pessoal do Núcleo de Processamento de Dados da UFSC, pela assistência prestada na tabulação dos dados.

A todo corpo administrativo do CPGA/UFSC pelo apoio e amizade.

Aos meus amigos e a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao Aldemir pelo apoio, estímulo e carinho.

RESUMO

As organizações universitárias brasileiras carecem de instrumentos administrativos capazes de responder com eficiência e eficácia as exigências da demanda do ambiente. O planejamento tem se mostrado uma ferramenta importante para auxiliar nas gestões universitárias. O processo de planejamento, constituído pela elaboração, implementação e avaliação/controlado de um plano de ação, necessita considerar tanto variáveis objetivas calcadas em dados quantitativos como também variáveis qualitativas como valores, expectativas e anseios dos indivíduos. Esta pesquisa teve como objetivo central verificar se há diferença entre a percepção (variável qualitativa) e a prática (variável objetiva) dos dirigentes de 1ª e 2ª escalões da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) em relação ao processo de planejamento desenvolvido na instituição, gestão 1988-1992. A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso. Buscou-se observar a prática dos dirigentes da UFU através do exame dos dados secundários constituídos por documentações pertinentes ao assunto e também pela observação da pesquisadora. A percepção foi detectada através da aplicação de um questionário e de entrevista não estruturada. Constatou-se que há divergência entre as percepções dos dirigentes do 1ª e 2ª escalões no que se refere a: grau de formalização do processo, tipo de planejamento desenvolvido na instituição, processo de definição dos objetivos, grau de relação entre processo decisório e planejamento e grau de participação. Vários fatores foram identificados como causa desta divergência, entre eles estão: posição hierárquica ocupada, tempo de trabalho na instituição; amplitude de visão e de ação, qualidade e quantidade de informações, comunicação e grau de envolvimento no processo. Verificou-se também a existência de um distanciamento entre a percepção e a prática dos dirigentes causado pela pouca experiência que a instituição tem em planejar o que acarreta em uma fraca cultura de planejamento. Observou-se na pesquisa a necessidade da UFU reduzir as divergências entre as percepções dos dirigentes e o descompasso entre a percepção e a prática dos mesmos através de um processo de planejamento continuado, integrado e participativo, respeitando os valores da comunidade acadêmica.

ABSTRACT

The Brazilian university organizations lack managerial tools that enable efficient and effective responses to the demand needs of both the university and social communities. It has been shown that a planning process would be an important aid to the administration. The planning process, which consists in elaborating, implementing and evaluating/controlling a plan of action, needs to consider objective variables based on quantitative data as well as qualitative variables such as individual values, expectations and desires. The goal of this study was to examine the existence of a difference between managers' perception (qualitative variable) and practice (objective variable) in relation to the planning process developed at the Federal University of Uberlândia (UFU), during the 1988-1991 term. The research can be defined as a case study. The UFU managers' practice was verified by means of an examination of the secondary data (documents pertinent to the issue) as well as by the researchers' observation. Information was gathered by means of a questionnaire and a non-structured interview. The findings indicated that there are divergencies between first and second rank managers in the following areas: process formalization rate, type of planning developed in the institution, definition process of objectives, relationship between planning and decision-making process and participation level. Several factors were identified as having caused such divergencies, namely: hierarchical position, working time in the institution, sight and action scope, information quality and quantity, communication and level of involvement in the process. The existence of a gap between managers' perception and practice was also identified, and seen to be a result of the institution's lack of planning experience. It was also observed that the institution could resolve the managers' divergent problems between perception and practice through a continued, integrated and participative planning process that respects the values of the academic community.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

RESUMO

1

ABSTRACT

2

1 INTRODUÇÃO

1.1	Apresentação do Tema e do Problema	6
1.2	Objetivo da Pesquisa	
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.2.3	Justificativa Teórica e Prática	15

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1	O Planejamento e as Organizações Universitárias	18 X
2.2	O Planejamento Tradicional	29
2.3	O Planejamento Estratégico	32 X
2.4	O Planejamento Contextual	35
2.5	Os Entraves do Planejamento	40 X
2.6	Percepção	46

3 METODOLOGIA

3.1	O Perfil da Universidade Federal de Uberlândia	56
3.2	Perguntas de Pesquisa	61
3.3	Caracterização da Pesquisa	62 X
3.4	População e Amostragem	62 X
3.5	Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	63 X
3.6	Definição Constitutiva e Operacional dos Termos e Variáveis	68
3.7	Tipos de Dados	71 X
3.8	Tratamento Estatístico	72
3.9	Limitações	
3.9.1	Com relação ao método	73
3.9.2	Com relação ao desenvolvimento do estudo	73

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1	Percepção e Prática dos Dirigentes da UFU	
4.1.1	Identificação	75
4.1.2	Em relação as questões gerais do planejamento	79
4.1.3	Em relação à elaboração do plano	92
4.1.4	Em relação à implementação do plano	107
4.2.5	Em relação ao acompanhamento do plano	115

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1	Questões e Problema de Pesquisa	122
5.2	Sugestões para Novas Pesquisas	139 X
5.3	Considerações Finais	141

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

147

7 ANEXOS

7.1	Cartas Enviadas aos Dirigentes da UFU	154
7.2	Questionário Enviado	157
7.3	Resumo dos Dados Coletados	164
7.4	Proposta de Campanha do Reitor	174
7.5	Proposta de Campanha do CEHAR	178
7.6	Proposta de Campanha do CETEC	184
7.7	Proposta de Campanha do CEBIM	185
7.8	Organogramas	
7.8.1	da UFU	187
7.8.2	do CEHAR	188
7.8.3	do CETEC	189
7.8.4	do CEBIM	190
7.9	Atividades Docentes da UFU	191

QUADROS

QUADRO I	- Modelos Teóricos de Planejamento	28
QUADRO II	- Aspectos para as Diferentes Atitudes diante do Planejamento	31
QUADRO III	- Comparação de Estratégias e Dimensões Políticas	38
QUADRO IV	- Características do Planejamento Tradi- cional, Estratégico e Contextual	39
QUADRO V	- Cursos Oferecidos pela UFU	59
QUADRO VI	- Percepção e Prática dos Dirigentes da UFU	136

FIGURAS

Figura 1	- Representação do Planejamento Estratégico	32
Figura 2	- A formação da percepção e sua influência no comportamento	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema e Problema

O estudo das organizações universitárias brasileiras é ainda uma área nova, e, conseqüentemente, poucos trabalhos foram desenvolvidos de maneira sistematizada nesse tipo de organização. A universidade é uma organização complexa, que possui características peculiares que a diferenciam das demais organizações. Hall(1984:54) esclarece que :

"a complexidade de uma organização produz efeitos profundos no comportamento de seus membros, em outras condições estruturais, em seus processos internos e em suas relações com o seu ambiente(...)as organizações complexas contêm muitas subpartes que exigem coordenação e controle, e quanto mais complexa é uma organização, mais sérios se tornam esses problemas".

Quanto maior a organização, tanto mais complexo tende a ser o processo decisório no seu interior. As universidades brasileiras estão em processo de crescente complexidade, desde a reforma universitária de 1968. Essa complexidade é traduzida pelo menos em três níveis de decisões que são Departamentos, Centros e órgãos Colegiados Superiores. Os órgãos superiores são compostos pelos dirigentes da universidade que são: Reitor, que é o presidente de todos eles, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros, representantes dos Chefes de Departamentos e dos Coordenadores dos

Cursos de cada centro; representante do corpo discente, representantes dos técnicos administrativos e representantes da comunidade.

A existência de um processo decisório exige mecanismos de informações para apoiar tais decisões (Peterson, 1981; Custódio, 1986 et al). As decisões, para serem mais eficazes, precisam ser tomadas com base em informações, que estão normalmente disponíveis, ou em condições de serem geradas dentro da organização. A medida que as organizações tornam-se mais complexas maior tem sido a necessidade da criação de uma unidade específica para coletar, tratar, analisar, dissimular e coordenar as informações necessárias à gestão.

O planejamento, ao apoiar o processo decisório, tem se mostrado um instrumento eficaz na gerência dessas informações. Dispondo das informações geradas, o sistema de planejamento elabora alternativas de soluções para os problemas da organização e também antecipa as prováveis conseqüências de cada alternativa. Deste modo, ao centro de decisões caberá apenas optar por uma das alternativas. Neste sentido, o planejamento eficaz consiste no facto de ele ser capaz de transformar-se em ação e, como tal, parte integrante dos processos administrativos e decisórios de uma organização.

Ao se relacionar o planejamento às decisões destacam-se dois tipos básicos de planejamento para apoiar as decisões organizacionais. O primeiro preocupa-se com os aspectos internos da organização, ou seja, é um planejamento "para dentro" ou tradicio-

nal, voltado para obter maior eficiência interna, isto é, a melhor utilização possível dos recursos disponíveis. O segundo é o planejamento "para fora" ou estratégico, que, além da eficiência interna, visa também à eficácia e à efetividade, entendidas como o melhor atendimento possível das demandas que lhe são colocadas pela sociedade.

Recentemente, dentro da abordagem do planejamento "para fora", discute-se uma abordagem, específica às organizações universitárias, que, além de considerar a organização como um sistema aberto, considera-a capaz de influenciar e modificar o ambiente. Nesta abordagem, chamada Contextual, que tem como principal autor Robert G. Cope, o ambiente passa a ser influenciado e modificado pelas ações organizacionais.

Nestas três abordagens (tradicional, estratégica, contextual), o caráter participativo, ou seja, o envolvimento das pessoas e dos grupos de interesse no processo, pode estar presente ou não. O grau de participação pode ser maior ou menor, dependendo da situação analisada e da maneira como a mesma é administrada. A universidade, considerada um agente transformador, pode utilizar, para sua gestão, um destes tipos de planejamento, ou uma combinação dos três, preferencialmente com caráter participativo, visto ser a universidade constituída por profissionais que exigem participar das decisões através dos conselhos colegiados.

O planejamento, até recentemente, servia apenas aos propósitos da produção, da tecnologia e da organização empresarial, e não aos objetivos do crescimento e desenvolvimento do homem. Se-

gundo Fromm (1972), para vencer a crise, a violência, o tédio, a ansiedade e a solidão é essencial reconhecer a necessidade de fazer do "sistema homem" o centro do planejamento. Segundo o mesmo autor, somente o estudo pensado e analítico da estrutura do homem pode mostrar os efeitos reais e cabais de um certo tipo de planejamento e de administração.

Dentro da estrutura do homem estão seus valores. O exame de valores compreende a identificação de expectativas, preferências, crenças, aspirações, ideais, tradição. Estes fatores exercem grande influência em todo processo de planejamento e em qualquer outra atividade de uma organização (Mayer, 1991).

Através da percepção, reflexo dos valores e da cultura individual, resultando no modo como cada indivíduo interpreta as situações (Kolasa, 1978; Ender, 1983 et al) pode-se analisar a existência de congruência entre os valores individuais e os valores contemplados no processo de planejamento.

Assim, foi definido como objetivo principal deste trabalho desenvolver um estudo analítico comparativo entre a percepção e a prática dos dirigentes de uma organização universitária em relação ao processo de planejamento, buscando contribuir para o aprimoramento do processo de planejamento em organizações universitárias.

O processo de planejamento consiste, basicamente, na elaboração, implementação e controle e avaliação de um plano, sendo este resultado dos objetivos e metas a serem alcançados pela

organização em um determinado período de tempo.

Pressume-se que a probabilidade de uma ação organizacional obter sucesso, principalmente em universidades, aumenta se os valores da comunidade acadêmica estiverem inseridos nos objetivos da organização (Prawda, 1984; Kotler e Murphy, 1981 et al). Caso isto não ocorra, é provável que os indivíduos se sintam descompromissados tanto com a implementação quanto com os resultados do plano.

Desta forma, supõe-se que quanto maior for a convergência entre os valores individuais e de grupos com os objetivos da organização, maior será a convergência entre a percepção dos seus membros e a prática dos mesmos em relação a um determinado evento ou situação. Esta convergência deve facilitar a geração de resultados positivos (Freitas, 1991).

Esta pesquisa, que visa à obtenção do título de mestre em administração pelo programa do Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA/UFSC), com concentração na área de Políticas e Planejamento Universitário, pretendeu, através do acompanhamento de um caso concreto, analisar o processo de planejamento desenvolvido, utilizando para isto a percepção (interpretação da situação) e a prática (ações) dos dirigentes. Tal estudo de caso foi desenvolvido na Universidade Federal de Uberlândia, situada na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. A proposta de campanha do atual Reitor (anexo 6.4), primeiro a ser eleito pelo voto direto, propôs a implantação de um processo de planejamento compreendendo o período de julho de 1988 a julho de 1992. Sendo assim, o problema central que orientou esta pesquisa foi o seguinte:

"Há diferença entre a percepção e a prática dos dirigentes da Universidade Federal de Uberlândia(UFU), quanto ao processo de planejamento desenvolvido no período de julho de 1988 a dezembro de 1991?"

Para melhor análise deste estudo de caso, o trabalho foi dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo insere o leitor no tema proposto, apresentando o problema central da pesquisa, os objetivos pretendidos e a relevância do estudo.

O segundo capítulo faz um levantamento bibliográfico em relação aos temas planejamento e percepção. Este capítulo serve de suporte para a análise dos dados decorrentes do estudo de caso.

O terceiro capítulo é a descrição da metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa. É feita a caracterização da pesquisa, descrição dos instrumentos de coleta de dados, população pesquisada e tratamento estatístico dos dados.

O quarto capítulo é a apresentação do estudo de caso. Nele são apresentados e analisados os dados coletados pelos instrumentos descritos na parte anterior.

O quinto capítulo objetiva sintetizar a pesquisa, ressaltando seus pontos principais e também propõe novas linhas de pesquisas a serem desenvolvidas. É neste capítulo que as questões e o problema central de pesquisas são respondidas tendo como base os dados coletados e a fundamentação teórica.

Como o estudo de caso tem poder limitado de generalização, é necessário que outros estudos sejam realizados em universidades, de forma a melhor contribuir para a formação de um corpo teórico consistente e específico para este tipo de organização.

1.2 Objetivo da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O problema central da pesquisa, foi o de verificar se há diferença entre a percepção e a prática dos dirigentes da Universidade Federal de Uberlândia(UFU), em relação ao planejamento desenvolvido no período de Junho de 1988 a Junho de 1991, torna-se o objetivo geral e central da mesma.

Tal questão foi colocada tendo como base a literatura existente na área, sintetizada no segundo capítulo, e pelo fato da atual gestão da UFU, que foi favorável ao trabalho, ter proposto a implementação de um processo de planejamento à Instituição. A literatura consultada levanta os benefícios gerados pelo planejamento organizacional, principalmente, em épocas de grandes mudanças no ambiente externo, gerando necessidades de mudanças no interior das organizações.

Vários relatos¹ sobre implantação de processos de planejamento em universidades estrangeiras foram encontrados, e todos eles mostram a importância do planejamento e os benefícios por ele

1- Relatos encontrados no livro **Successful Strategic Planning: Case Studies**. New Directions for Higher Education, n* 64. San Francisco: Jossey-Bass, Winter 1988.

gerados. Entretanto, a literatura também identifica as dificuldades de implantação de um processo de planejamento estruturado e sistematizado (Jobim e Suga, 1989; Oliveira, 1989 et al) destacando a necessidade de se considerar os anseios, as expectativas, os valores dos membros da organização, para que ele possa ser efetivado com sucesso. Assim, as percepções equivocadas do planejamento dificultam sua eficácia como instrumento de gestão.

Em organizações universitárias, devido às suas características peculiares, o planejamento apresenta maiores dificuldades de implantação. O estudo da percepção dos dirigentes universitários sobre o planejamento busca considerar as especificidades organizacionais e até mesmo aproveitar as divergências encontradas no interior da instituição de forma a se tornar um instrumento administrativo conciliador e eficiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a intenção de alcançar o objetivo geral da pesquisa destacam-se, a seguir, os objetivos específicos, que pretendem identificar, analisar e contrastar a percepção e a prática dos dirigentes da UFU, em relação aos seguintes pontos referentes ao planejamento desenvolvido:

a) As razões que levaram a UFU a adotar o planejamento;

b) As diferenças de percepção entre os dirigentes de 1* e 2* escalões e entre os dirigentes dos centros em relação ao tipo de planejamento desenvolvido na UFU, no período julho de 1988/dezembro de 1991;

c) A ocorrência ou não de discrepância entre o plano e a ação efetiva, no período de julho/88 a dezembro/91;

d) Se o planejamento apoiou o processo decisório e se o mesmo atingiu os objetivos propostos no período julho/88 a dezembro/91.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

As organizações universitárias carecem de estudos específicos, visto que esse tipo de organização possui características especiais, tais como: objetivos ambíguos, tecnologia problemática, clientela especial e alto grau de profissionalismo (Baldrige, 1983). No Brasil, os estudos referentes às Instituições de Ensino Superior são escassos, e é através de pequenos trabalhos e pesquisas específicas que, a médio e longo prazos, poder-se-ão acumular conhecimentos confiáveis a respeito de tais organizações.

Em uma universidade, governar é tomar decisões que envolvem políticas e valores resultando na definição de sua missão e no estabelecimento dos seus objetivos gerais. A tomada de decisão, segundo vários autores (Allison, 1971, Rodrigues, 1985, et al) é um elemento central no funcionamento das organizações, uma vez que orienta as ações administrativas.

É fundamental, portanto, que se conheça o processo de planejamento, visto que, além de ser um processo decisório em si mesmo, baseado nele é que as demais decisões devem ser tomadas. É no planejamento que a missão e os objetivos da organização devem estar formalizados, bem como as estratégias para alcançá-los.

Para explicar a base das decisões, tanto em nível individual como organizacional, não basta apenas identificar e mensurar as variáveis objetivas que podem ser avaliadas com técnicas já

sistematizadas. É necessário identificar e analisar as variáveis subjetivas (intangíveis), tais como: traços de personalidade, percepção, valores e anseios dos membros que compõem a organização (Aguiar, 1980).

A análise dos indivíduos, que envolve tanto variáveis objetivas como subjetivas, propicia a melhoria da previsibilidade das atitudes e do comportamento dos mesmos. É esperado que, quanto maior for a convergência entre estas categorias de variáveis, maior a possibilidade de os indivíduos e de a organização obterem sucesso.

Esta pesquisa almejou comparar uma variável objetiva-prática dos dirigentes da UFU em relação ao planejamento com uma variável subjetiva-percepção dos dirigentes da UFU em relação ao mesmo evento, ou seja, o planejamento desenvolvido na gestão 1988-1992. Neste sentido, esta pesquisa justificou-se em termos teórico-empíricos por buscar contribuir para a ampliação dos conhecimentos existentes ao relacionar a percepção em relação ao planejamento e sua prática nas organizações universitárias.

A teoria referente ao planejamento é vasta, entretanto, a sua prática encontra vários obstáculos. A inadequação do processo às condições da organização e a resistência à mudança são alguns dos fatores que inibem o planejamento efetivo. Os estudiosos das organizações têm dedicado grande atenção a tais fatores. Multiplicam-se as experiências e as técnicas de desenvolvimento

organizacional, das tentativas de vencer as resistências às mudanças e do fomento a atitudes e a comportamentos positivos que são, ambos, reflexo da percepção. Entretanto, o avanço nessa área ainda é modesto.

Em termos práticos, sabe-se da necessidade e do interesse da organização estudada em trabalhos analíticos que sirvam como instrumento para avaliação de suas atividades. Isto ocorreu uma vez que a instituição estudada adotou o planejamento como instrumento de apoio e orientação para as decisões.

No Brasil, várias outras universidades estão desenvolvendo sistemas de planejamento. Sendo assim, espera-se que este estudo possa ser utilizado pela UFU e também servir de referência para outras organizações universitárias envolvidas em semelhante processo.

2.1 O Planejamento e as Organizações Universitárias

A crescente complexidade das organizações e, especificamente, das Instituições de Ensino Superior tem exigido a introdução de critérios mais sofisticados no processo de tomada de decisão. A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade têm conduzido as organizações a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações. Para Carvalho (1978:16),

"o planejamento deve ser entendido como um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Compreende-se planejamento, antes de tudo, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro".

Para Meyer(1988), o planejamento como instrumento administrativo, tem as funções de apoiar o processo decisório; trazer maior racionalidade às decisões e orientar as ações da organização. Segundo Boulding(1974), o planejamento só terá validade se apoiar o processo decisório. O sucesso do planejamento consiste em fornecer uma estrutura decisória integrada à organização.

É esperado que o planejamento, além de cumprir suas funções básicas também traga outros benefícios, tais como: união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns; afrouxamento da resistêcia, inerente ao ser humano, em relação à mudança, através da possibilidade da participação dos membros da organização no processo; integração dos planos globais com os planos setoriais e operacionais; criação de critérios para medir resultados; propiciação do esforço coordenado para atingir melhores resultados; maximização do impacto dos recursos limitados, e melhoria da imagem da organização.

O uso sistematizado do planejamento nas universidades brasileiras, principalmente nas federais, é recente. Entretanto, nos últimos anos, uma série de fatos como: crescimento das universidades impulsionado pela Reforma Universitária de 1968; rápido incremento das necessidades humanas de aprender e se especializar; limitação dos recursos destinados à educação, principalmente financeiros; deterioração do mercado de trabalho; e, finalmente, a crescente necessidade de interação universidade-sociedade, têm tornado o planejamento uma importante metodologia, capaz de auxiliar o administrador na tarefa de identificar e solucionar os problemas críticos que afetam as organizações. Para Ribeiro (1990:27),

"a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos de ligação entre os meios e fins. É através do planejamento que os recursos humanos, financeiros, materiais e físicos serão orientados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Entretanto, para que o sistema funcione, é necessário que os dirigentes, professores e alunos sejam agentes de planejamento. Cabe a eles a responsabilidade pela iniciativa que possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não".

Para Oliveira(1982:13), deve haver uma sintonia entre o planejamento de uma organização universitária e a política educacional do país. Neste sentido, Oliveira comenta que:

"costuma-se dizer que não há, no Brasil, uma política educacional no seu sentido pleno, isto é, uma política educacional que contemple, de forma racional e integrada, os diversos níveis de educação nacional, de forma a permitir uma orientação teleológica e estabelecer parâmetros confiáveis para um planejamento a médio e longo prazos".

As universidades têm sido foco de estudos específicos por parte dos pesquisadores, principalmente nos países mais desenvolvidos, quer pelo papel social que desempenham, quer pelas características especiais que as distinguem das demais organizações. Baldrige(1971,1982,1983), Cohen e March(1983), são alguns dos pesquisadores que mais têm estudado a universidade como organização. Baldrige(1971), destaca as características especiais que definem a universidade como uma organização atípica. Estas características estão descritas por Finger(1988), como sendo:

1) Ambigüidade de Objetivos.

"faculdades e universidades têm objetivos vagos, ambíguos, e precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. Qual o objetivo da universidade? É uma pergunta difícil, mas a lista de resposta é longa: ensino, pesquisa, serviço à comunidade, administração de instalações científicas, desenvolvimento das artes e outras formas de expressões culturais, solução de problemas sociais e muitos mais".

2) Clientela Especial.

"Tal como hospitais e agências de bem-estar social, as organizações acadêmicas, universidades, são instituições de "processamento de pessoas". Clientes com necessidades especiais entram na instituição, esta atua sobre eles e os devolve à sociedade. Esta é uma característica extremamente importante, uma vez que a clientela solicita, exige e, muitas vezes, consegue obter uma participação no processo institucional de tomada de decisão".

3) Tecnologia Problemática. Uma vez que as organizações universitárias atendem clientes com necessidades diferenciadas, elas, frequentemente, têm problemas tecnológicos. Organizações Industriais podem desenvolver e utilizar tecnologias específicas, possíveis de serem rotinizadas. Por outro lado, é muito difícil, construir uma tecnologia padrão para uma organização que trabalha com pessoas e, muito especialmente, nas universidades. A tecnologia de operações é difusa, sendo adaptada a cada grupo. A tecnologia de conhecimento, matéria prima da universidade, é altamente diversificada e até mesmo conflitante.

4) Profissionalismo.

"Como uma organização trabalha quando seus objetivos não são claros, seus serviços são dirigidos às necessidades da clientela e sua tecnologia é problemática? A maior parte desse tipo de organização tenta solucionar o problema, contratando profissionais altamente treinados".

As organizações que empregam esse tipo de profissional, forçosamente precisam estabelecer uma forma de governo e um pro-

cesso decisório diferente e mais participativo. Os professores desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia no trabalho e manifestando duas lealdades: à profissão a qual pertencem e à organização para a qual trabalham.

As universidades apresentam características de vários modelos de tomada de decisão e planejamento. Modelos como o burocrático, o político, o colegiado e anarquia organizada estão presentes nesse tipo de organização. É de se esperar que, dentro de uma instituição, haja, simultaneamente, características de todos esses modelos, prevalecendo um ou outro, dependendo da instituição e da situação analisada. As principais características dos modelos burocrático, político, colegiado e anarquia organizada são:

Modelo Burocrático: Este modelo é baseado no modelo tipo ideal de Weber, que tem a racionalidade formal como princípio orientador visando à maximização da eficiência. As principais características deste modelo são: papéis definidos pela organização; divisão do trabalho; normas escritas e exaustivas; relações sociais formais e sistema de carreira. Estes pressupostos visam a garantir a previsibilidade na organização, para que ela consiga realizar suas atividades e alcançar seus objetivos.

Modelo Colegiado: Este modelo, segundo Vahl (1991:120), apresenta a universidade "como uma comunidade de estudiosos, que tendem a não se submeter ao processo hierarquizado da burocracia, reivindicando

2- COHEN, Michael D., MARCH, J. G. The Processes of Choice. In: BIRNBAUM, Robert (org). Organization and Governance in Higher Education. Massachusetts, Ginn Custom Publishing, 1983.

a participação da comunidade acadêmica nas decisões, que são tomadas por consenso entre os pares". Baldrige(1983) adverte para o fato de que a tomada de decisão por consenso não concede a devida importância às discussões que antecedem ao consenso. Na realidade, o consenso nada mais é que a vitória momentânea de um grupo sobre o outro.

Modelo Político: O princípio orientador deste modelo é a razão política, definida por Machado(1991:80) como "arranjo de poder entre indivíduos e/ou grupos de interesses diversos e/ou divergentes". As principais características deste modelo são: organização fragmentada em grupos de interesse; participação temporária no processo decisório; prevalência da inatividade; autoridade formal limitada; influência de grupos externos de interesse. Neste modelo, o conflito é normal e o administrador é tido como um negociador.

Modelo Anarquia Organizada: Devido as características peculiares das instituições de ensino superior, Cohen e March₂(apud Trevisan, 1989), apresentam o Modelo Anarquia Organizada para melhor compreensão do complicado processo decisório nesse tipo de organização. Para os autores, os dirigentes universitários servem primariamente como catalizadores, no sentido de que eles menos conduzem e mais canalizam as atividades; não mandam e sim negociam, não planejam, mas sim ligam problemas com soluções existentes devido ao fato de a mesma ser centrada em órgãos colegiados. Segundo Baldrige (1982), as decisões menos se "tomam" e muito mais "acontecem". Sendo assim, as soluções não são definitivas, e o problema acaba retornando várias vezes aos órgãos colegiados competentes, exigin-

do novas soluções.

Outros aspectos, tão importantes quanto as características descritas por Baldrige, contribuem para tornar as organizações universitárias mais complexas e de mais difícil gestão, entre eles estão: a) a natureza política que predomina nas decisões; b) estrutura fragmentada e descentralizada, onde as decisões estão diluídas em órgãos colegiados; c) dificuldade de mensurar os produtos resultantes da ação organizacional; d) ausência de padrões de performance e compromisso com os resultados (Meyer, 1988).

Para facilitar a gestão das organizações universitárias, considerando todas as características descritas, tem-se utilizado ultimamente o planejamento, como instrumento auxiliador do processo decisório. O processo de planejamento é um conjunto de fases que se sucedem e interagem, exigindo conhecimento em campos diversos, sobretudo naqueles que estudam o comportamento humano.

Para Peterson(1981), o planejamento não é um processo isolado. Para que ele seja legítimo, é necessário que ele reflita a cultura da instituição, que, entre outras coisas, envolve: o governo da instituição ou sistema de tomada de decisão; o estilo de administração e liderança que trata do nível de participação; delegação de responsabilidade e autoridade e a complexidade do processo. Quanto maior a instituição mais descentralizado tende a ser o processo.

O planejamento, para o mesmo autor, precisa contar com um sistema de informação eficaz. Isto permite que o plano englobe

maior número de informações, tornando-o dinâmico, no sentido de responder, com maior precisão e rapidez, às novas necessidades oriundas da própria instituição, e, principalmente, do ambiente externo.

O planejamento também é visto por Peterson(1981) como um instrumento de mudança organizacional, ao evidenciar novas tendências sociais, econômicas e políticas. O planejamento deve, entretanto, preocupar-se com resultados a curto e médio prazos, para manter o envolvimento dos participantes.

Finalmente, o planejamento é visto, pelo autor acima, como educação e comunicação. É necessário desenvolver um meio regular de informações/comunicação entre os diversos escalões da instituição e entre estes e os demais membros. É preciso, paralelamente, educar dirigentes e funcionários, tanto para mostrar a importância do planejamento, ressaltando que só se aprende a planejar planejando, como para melhor compreenderem, analisarem e interpretar as informações geradas.

Não há divergências significativas quanto às fases que compõem o processo de planejamento, que gera o plano de ação para a organização. Este último contém basicamente os objetivos da organização e as estratégias para alcançá-los. Prawda(1984); Carvalho(1978); Simon(1979); e Miranda(1981) são alguns dos autores que compartilham da mesma classificação dada por Ackoff. Para ele, Ackoff,(apud Castro, 1988 e Oliveira,1989), o processo de planeja-

mento, independentemente de sua natureza, deve contemplar os seguintes aspectos:

a) planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos e as metas da organização;

b) planejamento dos meios: caminhos para a organização chegar ao estado futuro desejado;

c) planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos;

d) planejamento dos recursos: dimensionamento e alocação dos recursos para a execução das ações necessárias para o alcance da situação desejada;

e) planejamento de implementação e controle: administração (gerenciamento) do planejamento.

Na literatura, há várias tipologias a respeito do planejamento aplicado à educação superior. Prawda(1984) utiliza o planejamento racional, incremental, exploração mista (mixed scanning), adaptativo, ação investigada, transacional, normativo ou por idéias. Baldrige et al(1983) utilizam, para as universidades, o modelo burocrático, político, e colegiado. Peterson(1981) enfatiza seis modelos teóricos de planejamento que são: Formal Racional, Desenvolvimento Organizacional, Tecnocrático-Empírico, Síntese Filosófica, Político e Anarquia Organizada. As principais características dos modelos descritos por Peterson(1981) estão no Quadro 1, a seguir. Cada um dos modelos apresentados possui suas

especificidades e características próprias.

Nesta pesquisa, foram exploradas duas abordagens básicas de planejamento, o "para dentro" (tradicional) e o "para fora" (estratégico). Autores como Arguin (1988), Meyer (1988, 1991), Baldrige (1983), Cope (1985) e Oliveira (1989) trabalham no sentido de contrastar as características de ambos. Uma terceira e nova abordagem, derivada do planejamento "para fora", visando às instituições de ensino superior desenvolvido a partir de 1985 e que tem como principal autor Cope (1985, 1987), foi também considerada nesta pesquisa. É importante ressaltar que os três tipos de planejamento que serão explorados não descartam as características dos modelos burocrático, anarquia organizada, político e colegiado. Pelo contrário, estas características permeiam, com maior ou menor intensidade, os três tipos de planejamento. Os três tipos de planejamento utilizados nesta pesquisa serão denominados respectivamente de: a) Planejamento Tradicional; b) Planejamento Estratégico; c) Planejamento Contextual.

QUADRO I

MODELOS TEÓRICOS DE PLANEJAMENTO

MODELOS	FORMAL- RACIONAL	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	TECNOCRÁTICO- EMPÍRICO	SÍNTESE FILOSÓFICA	POLÍTICO	ANARQUIA ORGANIZADA
P L D A S O N E M D E	órgão formal, processos, estruturas	Grupos, necessi- dades, atitudes	Quantificável, clientes, membros, recursos, tarefas funções, produtos	Atitude dos membros, opi- niões, valores	Grupos de interesses e problemas	Unidades, autonomia, grupos ou indivíduos
í O J N A T A Ç Ã O I M	Interna Externa	Interna	Interna	Interna	Interna Externa	Interna
O E N T U R O	Mais provável	Atingir capaci- dade dos seus membros	Melhorar condi- ções atuais	Situação ideal	Situação viá- vel (possível)	Autonomia
P L D A S O N E M D E	FUN ÇÃO Adaptação (mis- são, objetivos metas) Administração: atingir objetivos	Manutenção, cres- cimento, desenvol- vimento	Administrativa: elevar nível de eficiência e e- ficácia	Manutenção, fortalecimento solução de pro- blemas	Adaptativo (lida com conflitos e pressões)	Varia de unidade para uni- dade
P L D A S O N E M D E	TI PO LO GIA	Operacional e tático	Operacional e tático	Substantivo	Político e contingencial	Varia de acordo com a unidade examinada
E O A S M N A S E M I O N C A T O	DI NÂ MI CA Centrada em objetivos solução de pro- blema (análise racional)	Consenso	Centrada em objetivos	Consenso	Pluralística: barganha, ne- gociação, coa- lição	Pluralida- de, ativi- dade pouco coordena- das
P L D A S O N E M D E	PAR TI CI PA ÇÃO Especialistas, representação funcional/ra- cional	Especialistas em D.O	Especialistas em técnicas de planejamento	Intelectuais	Líderes, espe- cialistas, em org. públicas, representação de grupos	Especia- lista em atividades das unida- des

Adaptação: Jodanis & Peterson, *Improving Academic Management*, Jossey Bass, 1981 (USA)

2.2 O Planejamento Tradicional

Foi a revolução industrial que deu origem ao estudo sistematizado do trabalho, dos princípios da organização e do planejamento. Taylor, para aumentar a produtividade do trabalho, procurou substituir o empirismo por um método científico, onde o planejamento assumiu a função de direção, organização e padronização do trabalho.

Sendo assim, a partir de Taylor o planejamento passou a integrar à administração das organizações e também das universidades. Mas, foi somente nos anos 50 que as universidades se preocuparam em utilizar o planejamento de forma estruturada e sistematizada, sendo o planejamento tradicional o adotado, até porque nesta época só ele existia. O planejamento tradicional supõe que a organização é um sistema fechado, ou seja, ela não é influenciada pelo ambiente externo. Por considerar o ambiente externo estável, a sobrevivência da organização não é colocada em questão neste tipo de planejamento. O presente e o futuro são conseqüências somente do passado. Arguin(1988:13) diz que, adotando esse tipo de planejamento, pode-se " construir o futuro a partir de definição estática das missões da universidade e de uma análise interna da instituição, fundada num conjunto de dados de tipo quantitativo".

Outra característica do planejamento tradicional é sua orientação para planos a longo prazo. Baldrige(1983:4), através de uma pesquisa sobre planejamento em instituições universitárias, nos Estados Unidos, obteve respostas em relação ao planejamento

tradicional dos tipos "o processo de planejamento é tão longo e complicado que o mesmo perde seu significado" e "o processo se torna mais importante que os resultados".

Geralmente, no planejamento tradicional, há desarticulação entre os elaboradores do plano e seus executores. Baldrige(1983:4), na mesma pesquisa já citada, salienta que "o planejamento não faz nenhum sentido para aqueles que na verdade fazem o trabalho, uma vez que não está ligado à operações diárias e ao orçamento". Os membros da organização não se sentem comprometidos com o plano, já que não participam de sua elaboração.

O planejamento tradicional é retrospectivo, ao se basear na exploração do passado para conhecer o futuro, ou seja, observa o comportamento das variáveis relevantes no passado e, assim, determina as possíveis tendências futuras. As posturas dos dirigentes das organizações onde o planejamento tradicional predomina são a "inativa" e a "reativa". As principais características destas atitudes estão no Quadro II, a seguir.

O planejamento tradicional, devido as suas características já mencionadas, se torna inflexível, não permitindo as modificações necessárias no plano, para prover sua adaptação às novas situações. O plano fica então invalidado. Baldrige(1983), obteve respostas, em sua pesquisa, que enfatizaram a "falta de sentido" e a "perda de tempo" do planejamento, já que este, na prática, não se efetiva.

As principais características dos planejamentos tradicional, estratégico e contextual, sendo que os dois últimos ainda serão analisados, estão no Quadro IV.

QUADRO II

ASPECTOS PARA AS DIFERENTES ATITUDES DIANTE DO PLANEJAMENTO

ATITUDE	INATIVISTA	REATIVISTA	PRÉ-ATIVISTA	INTERATIVISTA
DISCRIMINAÇÃO				
PROBLEMA	Sem solução	Soluções em ações passadas	Tratados antecipadamente	Tratados antecipadamente de forma sistematizada
PROCESSO DE MUDANÇA	Resiste	Resiste	Não resiste	Não resiste
SOLUÇÕES APRESENTADAS	Não se preocupa com isto	Panacéia	Planejadas	Planejadas e inovadoras
COMPLEXIDADE	Não trata	Não trata	Trata	Trata
AVANÇO TECNOLÓGICO	Inadequado	Prejudicial	é uma coisa boa	Seus efeitos dependem de como as pessoas o usa
PREOCUPAÇÃO COM O PLANEJAMENTO	Nenhuma	Praticamente nenhuma	Como uma sequência	Total
FILOSOFIA BÁSICA	Quer o que pode obter	Quer o que já teve	Tenta conseguir o que quer	Tenta criar condições para conseguir o que quer
SITUAÇÃO DESEJADA	Atual	Passada	Futuro previsto	Futuro preparado
FRASE BÁSICA	Estou satisfeito com a situação	Tentei e não funcionou	Vou tentar	Vou fazer as coisas acontecerem
ESTILO DE ADMINISTRAÇÃO	Conservador	Reacionário	Liberal	Criativo
POSTURA BÁSICA	Conservador	Saudosista	Otimizador	Idealizador
BASE PARA A TOMADA DE DECISÃO	Viabilidade	Experiência	Lógica, ciência e experiência	Conhecimento e compreensão das pessoas e do ambiente
TRATAMENTO DO FUTURO	Não trata	Não trata	Planeja	Prepara
AMBIENTE EXTERNO	Reage às ameaças sérias e não às oportunidades	Reage às ameaças sérias e não às oportunidades	Reage às ameaças e oportunidades	Procura criar oportunidades e se antecipar às ameaças
MUDANÇAS AMBIENTAIS	São ilusórias, superficiais ou temporárias	Não se preocupa com isto	Existem	Existem e são importantes

Adaptação: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de (1989)

2.3 O Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma nova abordagem do planejamento tradicional, que não o exclui, mas o enquadra. Segundo Arguin(1988:23):

"O planejamento estratégico pode ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. O propósito do planejamento estratégico é o de tratar a instituição, não como um sistema fechado, como se fazia outrora, mas em estreita relação com o meio ambiente".

A representação, abaixo, esquematiza as variáveis que compõem o planejamento estratégico:

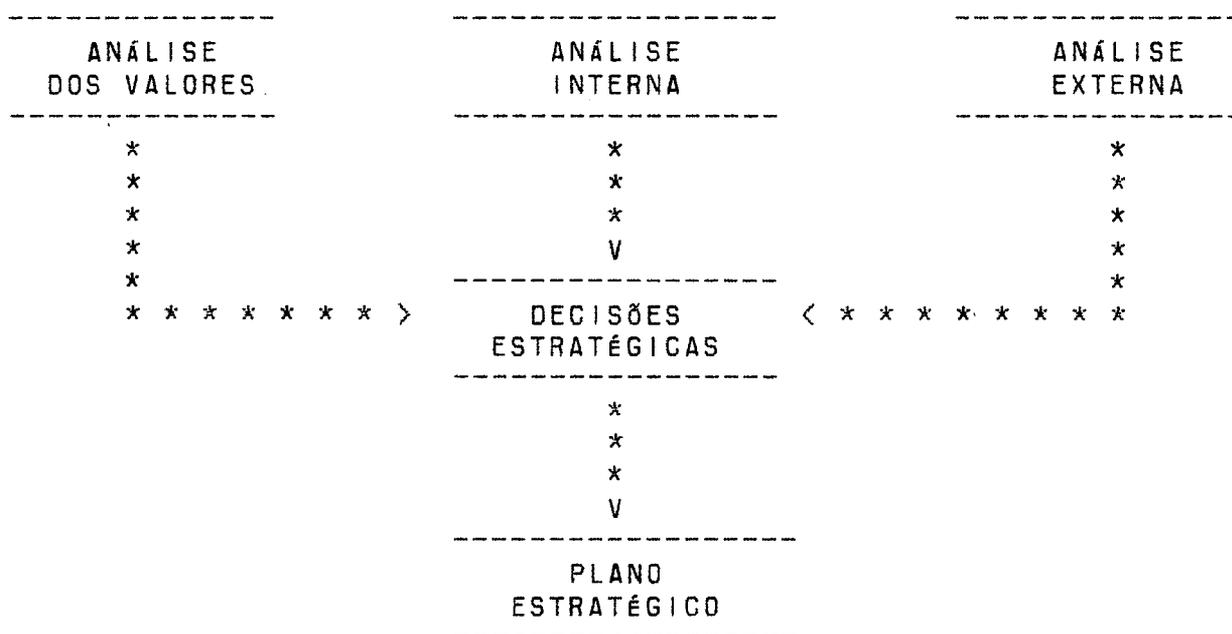


Figura 1

Fonte: Victor Meyer Junior(1991:141)

Para Parson(1988:18), "a filosofia da empresa em si é fundamental para haver um planejamento centrado no essencial". A filosofia engloba a natureza, a função e o objetivo da operação na qual a organização está envolvida. Essa etapa do processo deve responder às questões: qual é o nosso negócio? quem é a nossa clientela? qual será o nosso negócio? qual deveria ser o nosso negócio?

Na metodologia utilizada por Oliveira(1989), a missão da organização é resultado da identificação das expectativas, desejos e valores dos membros da instituição; da sua análise interna e também da análise externa, ou seja, do ambiente. A identificação da cultura da organização e, como consequência, das expectativas, ideais, percepção dos indivíduos e grupos que a compõem é extremamente importante para o sucesso das ações da mesma. Há uma tendência dos indivíduos e grupos a se identificar com processos e ações que contemplem seus anseios, objetivos, valores, percepções, ou seja, sua características individuais.

A análise interna procura identificar os pontos fortes, fracos, neutros e as vantagens comparativas da organização. A análise externa procura identificar as oportunidades e as ameaças oriundas do ambiente.

Através da integração da análise dos valores, análise interna e externa e da missão da organização, as estratégias e as políticas são elaboradas, analisadas e escolhidas, resultando daí o plano geral da organização. No caso das organizações universitárias, esse plano deve englobar as atividades fins, de ensino, pesquisa e extensão e as atividades meio. O plano geral servirá de orientador para a elaboração dos planos táticos e operacionais,

que se constituem nos níveis do planejamento estratégico. Finalmente, ocorre a implementação do plano, ou seja, é nessa etapa que as idéias devem ser transformadas em ações. Não basta apenas implementar o plano, é necessário que haja avaliação constante do mesmo, visto que o planejamento estratégico enfatiza a eficácia, que significa "fazer as coisas certas" para obter os resultados desejados com a utilização ótima dos recursos.

As etapas do planejamento estratégico são sucessivas e interativas, e qualquer mudança significativa, tanto do ambiente interno como do externo, poderá provocar modificações nos objetivos e, conseqüentemente, nas metas, nas políticas e nas estratégias adotadas. Em cada uma dessas etapas, há o entrelaçamento de aspectos técnicos e políticos. Os aspectos técnicos referem-se ao conhecimento relativo à própria atividade da organização, é também a aprendizagem do conjunto de conhecimentos acumulados na área.

Os aspectos políticos derivam das mudanças necessárias que o planejamento evidencia. Essas mudanças são geralmente "temidas, porque significam perturbações do "status quo", uma ameaça aos direitos adquiridos, e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas" (Kotter, 1986:7). Neste sentido, é ingênuo pensar o planejamento como um processo exclusivamente técnico.

O planejamento estratégico utiliza, para a tomada de decisões, dados qualitativos e quantitativos. Além disto, sua amplitude é de curto e médio prazos, utilizando como postura de análise a atitude prospectiva (pré-ativa), procurando conhecer o futuro provável, ao invés de conceber o amanhã como uma repetição do hoje (Meyer, 1988). As principais características desta postura estão no Quadro II, já mostrado na página 30.

2.4 O Planejamento Contextual

O planejamento contextual é uma nova proposta de planejamento para as instituições de ensino superior, feita por Robert G. Cope em meados dos anos oitenta. Este modelo, que tem no planejamento estratégico sua parte essencial, proporciona melhor base para entendimento da natureza complexa das instituições como sistemas interpretativos. Serve, também, de guia para implementar um melhor planejamento estratégico e proporciona um paradigma de pesquisa, que pode integrar descobertas oriundas das mesmas e as relações existentes entre as variáveis estratégicas.

Essa nova postura de planejamento, que é derivada da abordagem estratégica, procura adaptar esta última às instituições de ensino superior. Para Cope(1985), o termo estratégico tem sido usado erradamente e abusivamente pela literatura. Na educação, o conceito de estratégico é indevido, pois enfatiza a competição, o "vencer", o retorno econômico, além de ser demasiadamente limitado para incluir as dimensões éticas e de valor da educação superior.

O modelo contextual reconhece dois contextos, o interno e o externo. O externo refere-se às forças que estão fora da organização; e o contexto interno aos valores, pontos fortes, pontos fracos, história da instituição, estrutura, remuneração, cul-

tura e controle da organização. Este modelo entrelaça o contexto interno dentro do ambiente externo.

O planejamento contextual tem como parte importante a escolha estratégica, que é uma decisão maior alterando a relação da instituição com o ambiente. Muito frequentemente, qualquer decisão importante é considerada estratégica, desde que envolva a organização em seus diversos aspectos. Para esse tipo de planejamento, uma escolha estratégica visa a influenciar o ambiente, ou seja, ela prepara o futuro desejado, tentando redimensionar a maré, fazendo com que as coisas aconteçam. Essa é a principal diferença entre o planejamento contextual e o estratégico. Enquanto este "aceita" as ameaças e oportunidades do ambiente, aquele objetiva influenciar essas variáveis tornando-as mais atraentes para a organização.

No modelo contextual, as variáveis para escolhas estratégicas podem ser sumarizadas em missão, oportunidades, competidores, forças, visão e escolhas estratégicas. Estas levam a metas de longo alcance e definem "o que" a organização deve fazer. A política administrativa visa ao curto prazo e preocupa-se com "o como" a organização deve agir para alcançar suas escolhas estratégicas. O Quadro III, adiante, faz a comparação entre escolhas estratégicas e políticas administrativas.

O planejamento contextual procura dar uma definição mais clara da separação entre "o quê" e "como". Assim, "o quê" enfatiza a adaptação e a mudança movendo na direção certa. O "como" dá ênfase à eficiência operacional. Neste sentido, ele utiliza o modelo racional para administrar a organização no seu interior e o planejamento estratégico, através das escolhas estratégicas, na relação organização ambiente externo, procurando neste interferir.

O modelo contextual pode ser aplicado nas organizações universitárias, pois estas possuem tanto características burocráticas quanto de transformação. O conhecimento e compreensão das pessoas, através de seus valores, e daí resultando a cultura da organização, são fatores essenciais para a preparação do futuro desejado. A universidade é um agente transformador, que procura introduzir mudanças. Ela deve não só ser influenciada, mas, principalmente, deve influenciar, transformar, modificar o ambiente no qual está inserida.

A postura(atitude) mais adequada dos dirigentes, devido às características do planejamento contextual, é a interativista. Os principais aspectos desta postura estão resumidos no Quadro II, já citado.

QUADRO III

COMPARAÇÃO DE ESTRATÉGIA E DIMENSÕES POLÍTICAS

DIMENSÕES	PLANEJAMENTO CONTEXTUAL		TAREFAS ADMINISTRATIVAS	
	ESCOLHAS	ESTRATÉGICAS	POLÍTICA	ADMINISTRATIVA
Orientação	Externa. De fora para dentro		Interna. De dentro para fora	
Objetivos	Eficácia. Fazendo as coisas certas		Eficiência e controle. Fazendo certo as coisas	
Informação	Incertezas e Imprevistos		Estabilidade, Previsibilidade.	
Sistema (M.I.S)	Cenários p/ identi- ficar oportunidades		Projeções p/ evitar erros	
Conteúdo do M.I.S	Inteligência. Valores		Dados, informações	
Tecnologia	Inteligência, conheci- mento. Exame do ambiente		Computador. M.I.S	
Decisões	Intuitivas, qualitativas e políticas (indutiva)		Racional, quantitativa e políticas (dedutiva)	
Produto	Organizacional. Desen- volvimento, idéias.		Plano mestre. Leis. Políticas estabelecidas.	
Atividade	Esporádica		Diária	
Administração Liderança	Experiências. Histó- ria. Cenários.		Fatos, dados e projeções	

Fonte: Cope (1985:15)

QUADRO IV

CARACTERÍSTICAS DO PLANEJAMENTO TRADICIONAL,
ESTRATÉGICO E CONTEXTUAL

Atividade	Tradicional	Estratégico	Contextual
ênfase	Eficiência	Eficácia	Ambos + Efetividade
Sistema	Fechado	Aberto	Aberto
Ambiente	Interno	Interno Externo	Interno Externo
Processo\ Análise	Indutivo Retrospec- tivo	Dedutivo Prospec- tivo	Dedutivo Prospec- tivo
Amplitude	Longo Prazo	Curto e médio prazos	Ambos
Estrutura	Centrali- zada	Descentrali- zada	Descentrali- zada
Dados p/ decisão	Quantita- tivo	Quantitativo Qualitativo	Qualitativo
Finalidade	Determinista	Evolutiva	Evolutiva
Processo Decisório	C. exatas Decisões certas	Arte complexa Decisões sábias	Conhecimento Compreensão das pessoas
Participação	Centralizada	Integrada	Integrada
Melo Ambiente	Estável	Cambiante	Influenciável
Sobrevivência	Adquirida	Em questão	Em questão
Resultado Produto	Plano. Esbo- ço de plano	Decisões crí- ticas a partir do futuro	Decisões es- tratégicas
Origem	Antes de 1970	A partir de 1975	Após 1985
Atitude	Inativista Reativista	Pré-Ativista	Interativis- ta

Adaptação: Meyer(1988) , Arguin(1989) e Cope(1985).

2.5 Os Entraves do Planejamento

O objetivo deste item é levantar, na literatura existente, tanto na teoria como nos estudos de casos relatados, os fatores que dificultam a execução do planejamento, fazendo com que a teoria e a prática não se tornem "os dois lados de uma mesma moeda".

Segundo Carvalho(1978), para que haja extrapolação do processo lógico do planejamento inerente à inteligência dos indivíduos(teoria) para a sociedade(prática), deve-se atender a dois grupos distintos de características: as qualidades do processo de planejamento e os aspectos substantivos e processuais do procedimento lógico.

Dentro do primeiro grupo, o autor salienta sete elementos, vistos a seguir:

1) Inerência: Apesar da lógica do processo, conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica, ser inerente ao raciocínio humano, é indispensável a utilização de técnicas racionais e científicas para que a deliberação, em cada uma dessas etapas, seja a mais consciente possível. Quanto maior for o rigor na verificação dessas fases do processo, maior é a probabilidade das previsões oriundas da decisão tomada serem concretizadas.

2) Globalidade/Sistema de Informações: Quanto mais amplo for o \times universo sobre o qual se tomará decisões, maior é a probabilidade de terem sido levadas em consideração as mais diferentes variáveis

que afetam o universo de análise, ou seja, quanto maior for o conhecimento, menor a probabilidade de erro. Entretanto, é preciso cuidado para não exagerar. Dados e informações em excesso fazem o processo ficar prolongado e oneroso.

3) **Unidade:** A unidade representa a homogeneidade das partes do plano. Deve haver integração entre o plano geral e os planos setoriais e operacionais, e dentro de cada um deles.

4) **Dinamismo/Flexibilidade:** Os planos precisam ser flexíveis para poderem incorporar novas variáveis e informações, de modo a responder às mudanças internas e externas.

5) **Viabilidade:** Os planos precisam ser realistas, ou seja, factíveis de se tornarem reais. Entretanto, é preciso que eles contêm desafios e não somente objetivos "fáceis" de serem atingidos.

6) **Previsão:** Para elaborar um plano, é necessário fazer previsões tanto da evolução das tendências atuais, como também das consequências de cada alternativa de ação. Para isso, é preciso fixar o fator tempo para cada objetivo/meta propostos.

7) **Participação:** É necessário o envolvimento dos membros interessados no processo e na administração do planejamento. A participação, além de legitimar o processo, faz com que haja comprometimento, por parte das pessoas, com os resultados. Quanto maior o número de grupos participantes com direito à voz e voto, mais participativo é o processo.

A participação é uma característica essencial para o sucesso do planejamento nas universidades, tendo em vista sua característica de alto profissionalismo, que exige participar do processo decisório. Para que haja participação efetiva, deve haver

livre expressão individual e das associações; relação entre os vários níveis de planejamento; comunicação fácil e única, tanto horizontal como vertical.

Segundo Mendonça(apud Grillo, 1991:33) "a participação não é só moralmente recomendável. Ela reduz a alienação e aumenta o moral. Além do mais, ela assegura eficiência, produtividade, estimula a harmonia e enriquece a personalidade". A participação é uma forma democrática de gestão, que possibilita a descentralização administrativa e gera soluções mais próximas dos desejos gerais, pois há a contribuição de todos os níveis hierárquicos da organização, facilitando e aprimorando as decisões.

Em relação ao segundo grupo de características, o autor diz ser necessário haver equilíbrio entre a atividade mental(aspectos substantivos) e o domínio das técnicas de decisão nas diversas fases do planejamento(aspectos processuais). A interação desses dois aspectos, diz o autor, é necessária devido à complexidade do processo decisório, e o menor descuido pode levar ao fracasso as tentativas de implantar o sistema de planejamento.

Jobim e Suga(1988) levantam algumas dificuldades em associar planejamento à ação efetiva. Eles sugerem que tais dificuldades são oriundas das características culturais da organização e da má condução do processo de planejamento. Eles advogam que é preciso, para minimizar tais obstáculos, adequar o processo de planejamento às condições estruturais e operacionais da organização; criar condições internas que forneçam suporte político às

3- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. Participação na Organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo:Atlas, 1987.

propostas de planejamento e a efetiva associação entre planejamento e controle como estratégia complementar.

Ainda para estes autores, apesar da teoria do planejamento ser bem aceita, sua prática acarreta percepções errôneas junto aos membros da organização. Entre estas percepções equivocadas estão as seguintes:

- 1) O planejamento como oposto ao "fazejamento". Esta percepção significa "vamos deixar a teoria de lado e partir para a prática".
- 2) Planejamento como passatempo de intelectuais: Planejadores são intelectuais que passam seu tempo fazendo elocubrações e formulando teorias sem nenhuma relevância para a organização, embora interessantíssimas para eles próprios.
- 3) Planejamento como símbolo de status empresarial: O planejamento é feito apenas para cumprir formalidades. A organização aparenta alto status por possuir um plano global, mesmo que este esteja engavetado.
- 4) Planejamento como rito: O planejamento é considerado uma repetição mecanicista de determinados rituais apenas para satisfazer às aparências. Como consequência, surgem patologias tais como: atitudes defensivas, fixação de objetivos modestos, preocupação maior com a forma e não com o conteúdo.
- 5) Planejamento como camisa de força: Como o planejamento cria critérios para a tomada de decisão, substituindo a decisão intuitiva, usa-se o argumento de que ele reduz a flexibilidade administrativa e a agilidade na tomada de decisão.

Jobim e Suga(1988:113) salientam a necessidade de o planejamento trazer resultados a curto e médio prazos, onde a sobrevivência da organização é decidida. Os autores desenvolvem uma metodologia diferente da padronizada, ao proporem a inversão de "objetivos-estratégias-meios" para "meios-estratégias-objetivos". A justificativa é que "não é suficiente para uma empresa ter os objetivos claros. Para compreendê-los corretamente, é necessário entender o contexto em que os objetivos estão inseridos e com quais estratégias serão cumpridos".

Oliveira(1989) apresenta algumas falhas mais comuns que acontecem antes do início da elaboração do plano, entre elas estão: não eliminação dos focos de resistência na organização; desconhecimento dos funcionários quanto à natureza do planejamento; não esquematização do sistema de controle e acompanhamento do planejamento, inadequação do processo em relação à cultura da organização.

Para o mesmo autor, as falhas mais comuns na elaboração do plano são oriundas do desconhecimento dos conceitos básicos inerentes ao planejamento; esquecimento de que o planejamento é um sistema integrado, que considera a organização como um todo; não consideração do processo de aprendizagem e atitudes inadequadas perante o planejamento.

As atitudes, diante do planejamento, variam, mas podem ser agrupadas em quatro categorias básicas: inativa, reativa, pré-ativa e interativa, que estão representadas no Quadro IV. Estas

atitudes aparecem misturadas em proporções variáveis em cada indivíduo e, conseqüentemente, em cada organização. A atitude é uma característica individual, conjuntamente com a necessidade, a motivação, os valores e a percepção.

Weick (1979) explica o triunfo ou fracasso de um plano pela forma específica de atitude reflexiva provocada pelo mesmo e não pela forma específica de antecipação de situações. É o olhar reflexivo e não o plano em si mesmo que permite que o ato seja realizado de maneira ordenada. Os planos, aparentemente, ocorrem mais num contexto de justificação do que de antecipação. Refere-se mais ao que foi realizado do que ao que ainda deve ser realizado. Qualquer plano é apresentado nos termos de algo que a pessoa já fez. Neste sentido, para Cohen e March (apud Weick, 1979:10), os planos são importantes para as organizações, mas não pelas razões que as pessoas pensam. Para eles, planos são, antes de tudo, símbolos, propaganda, jogos e desculpas para interações entre pessoas.

O próximo item do referencial teórico procurará contextualizar a variável subjetiva da pesquisa que é a percepção. Com a necessidade crescente de a administração organizacional considerar o desenvolvimento do homem e seu comportamento, o estudo da percepção, torna-se essencial para tal fim. Esta pesquisa não objetiva o aprofundamento psicológico da percepção, mas tão somente sua aplicabilidade nas organizações.

2.6 Percepção

Dentro de uma organização, observa-se a existência de diferentes grupos de interesses. A alta administração tem objetivos específicos, valores, normas e padrões de comportamento estabelecidos, além de uma forma própria de interação entre os seus membros. Outros grupos têm igualmente os seus objetivos, valores e normas comuns, bem como uma de interação peculiar entre seus membros. Tais características podem ser identificadas nos diferentes níveis (escalões) e áreas de qualquer organização. A importância e a influência dos grupos e do comportamento de seus membros na organização têm sido uma preocupação constante dos psicólogos sociais. Aqui, como para Aguiar (1980:165), o termo grupo

"designa dois ou mais indivíduos que compartilham de um mesmo conjunto de normas, crenças e valores, e que, implícita ou explicitamente, mantêm relações definidas de tal forma que o comportamento de cada um traz consequências para os demais".

O comportamento é para Lewin⁴ (apud Aguiar, 1980) sujeito às influências das percepções, dos sentimentos e dos pensamentos do indivíduo. A percepção, que é tema de estudos da psicologia, tem despertado grande interesse para os administradores, por se tratar de fonte de subsídio para o aprimoramento da administração organizacional. Sendo assim, é fundamental salientar a importância da percepção no comportamento dos indivíduos, e, conseqüentemente,

4- LEWIN, Kurt. Teoria Dinâmica da Personalidade. São Paulo: Cultrix, 1975.

dos seus reflexos para a organização. É por meio do processo perceptivo que as pessoas constituem a realidade. É com base no que é percebido que elas se relacionam, tomam decisões e agem. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo (valores, personalidade, expectativas etc) e por meio de fatores ambientais (contexto social, econômico e político).

É limitada a capacidade da pessoa humana em perceber a realidade exterior a si própria. Esta limitação, segundo Aguiar(1980), decorre principalmente devido a três fatores que são: a) a imensa complexidade e o caráter dinâmico das situações e do mundo, tornando impossível o conhecimento integral do mesmo; b) a natureza da percepção, que é um processo psicológico que envolve outros processos psicológicos, tais como, pensamento e memória; c) as limitações dos órgãos sensoriais, que são os canais por meio dos quais o indivíduo entra em contato com o mundo e por onde se inicia o processo perceptivo.

Cada pessoa possui um limiar de percepção, ou seja, um ponto a partir do qual os estímulos, oriundos das situações externas, conseguem ser traduzidos em impulsos nervosos pelo sistema nervoso. Este é um dos fatores que justifica diferentes percepções de um mesmo fato. A percepção de um evento ocorre geralmente através de vários órgãos sensoriais e não está isolada de um contexto. Neste sentido, à medida que se é capaz de situar um acontecimento dentro de um contexto mais amplo, obtém-se uma percepção mais adequada. Um maior número de informações sobre a situação, ampliando assim o universo de análise, poderá modificar a percepção, tornan-

do-a mais correta.

Cada pessoa também possui um limite de atenção. O indivíduo só consegue prestar atenção à parte do ambiente que o rodeia e, desta forma, só consegue captar um número limitado de estímulo. Devido a impossibilidade de o indivíduo perceber a totalidade de uma dada situação, como já foi dito acima, ele seleciona o que percebe. Esta seleção é influenciada diretamente por fatores como: atenção, estado emocional, necessidade, valores, limiar da percepção e características de personalidade do indivíduo.

Como todos os fatores que influenciam a atenção e, conseqüentemente, a percepção, são mutáveis, a percepção se torna dinâmica, ou seja, ela é resultante de uma determinada situação em um determinado tempo. Até certo ponto, a seletividade perceptual explica as diferenças individuais na percepção de uma mesma situação.

A personalidade, um dos fatores que influenciam a percepção, é, para Aguiar(1980), um conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares relativamente permanentes e organizadas de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de agir de cada pessoa. Conhecer a personalidade do indivíduo é tornar previsíveis seus pensamentos, sentimentos e ações. Dentro de uma organização, a influência da personalidade será tanto mais forte quanto mais altas forem as posições que os indivíduos ocupam na hierarquia organizacional.

cessidades e expectativas que conduzem à interação permanente dos indivíduos com o mundo. A base cognitiva do conhecimento da realidade encontra-se nas representações mentais, que espelham a realidade como percebida através dos sentidos, interpretando o mundo externo acessível à mente. O indivíduo não armazena no cérebro simples imagens dos objetos e dos eventos. Ele abstrai suas propriedades, ganhando condições para classificar, conceituar ou categorizar tais objetos e eventos.

Stubbart(1989) destaca também que a inteligência humana é computacional, no sentido de que é possível a formação de técnicas de investigação do mecanismo de construção do conhecimento humano através de mapas cognitivos e modelos de inteligência artificial.

As representações mentais para Stubbart(1989) também podem ser intencionais. Os administradores, por exemplo, agem intencionalmente para alcançar os objetivos planejados de acordo com razões e motivos, em decorrência do contínua exposição da mente humana a estímulos sensoriais que determinam a ordenação cognitiva da realidade.

Os cognitivistas pressupõem que os indivíduos possuam valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que os rodeia e, portanto, possuem representações internalizadas do seu ambiente. Para eles, estas são as forças que impulsionam os indivíduos à ação. Para esta teoria, a escolha feita por uma pessoa em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognição próprios do momento em que faz esta escolha.

Para os behavioristas, a ação resume-se ao binômio estímulo-resposta, sempre existindo relações entre o comportamento de um determinado indivíduo, em determinado momento, e os acontecimentos ocorridos em momentos anteriores. Isto significa que as respostas, as percepções, e as atitudes do indivíduo, no presente, são consequências dos efeitos do seu passado. Os behavioristas postulam um determinismo do passado. O indivíduo projeta o seu mundo interior naquilo que está percebendo. Por esta razão, diz-se que as pessoas percebem aquilo que querem e não o que realmente existe. Quanto mais ambíguas são as situações, mais subjetivas se torna a percepção e maiores são as influências das experiências ocorridas, dos motivos, do estado emocional, dos valores e das necessidades e das características de personalidade do indivíduo sobre a sua percepção.

Cantril⁵(apud Aguiar,1980) destaca que referir-se às coisas como realmente elas são é assumir a suposição simplista de que existe uma realidade objetiva. O que existe pode ser chamado "realidade consensual", isto é, uma situação como é vista por várias pessoas. O autor diz ainda que a percepção não é apenas influenciada pelas experiências passadas, mas também pelos objetivos, valores e atitudes. Para ele, a percepção é, em grande parte, uma questão de probabilidade, de adivinhações, de conjecturas tornando-a subjetiva.

5- CANTRIL, H. Perception and Interpersonal Relations. In. Walter Nord, Concepts and Controversy in Organizational Behavior. California:Goodyear,1973.

Segundo Berger e Luckmann⁶(apud Fonseca, 1991), à medida que a vida cotidiana se desenvolve mediante padrões previamente estabelecidos, as pessoas atuam sobre seu ambiente de acordo com os significados que lhe atribuem e à interação social que legitima esse conjunto de significados ou interpretações. Morgan⁷(apud Fonseca, 1991) entende que as organizações, enquanto estruturas representativas da vida cotidiana, refletem esta interação entre os padrões significados e ação, manifestas no desempenho suas atividades.

As pesquisas que vêm sendo desenvolvidas na área de percepção têm revelado que o que uma pessoa percebe de dada situação não corresponde, necessariamente, à situação real, ou seja, medida de forma objetiva.

"O que as pessoas percebem depende, em grande parte, não apenas daquilo que lhes é apresentado, mas das suas contribuições a cada situação específica, suas necessidades, seus desejos, seus valores e atitudes, suas experiências passadas e outras informações que armazenaram ao longo da vida. Essas distorções ou modificações da realidade assumem grande importância quando se reconhece que as decisões e o comportamento das pessoas dependem muito mais da percepção particular da situação, do que da freqüentemente desconhecida realidade objetiva"(Ender et al, 1983:23).

6- BERGER, Peter LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality*. New York: Doubleday, 1967.

7- MORGAN, Gareth. *Imagens of organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986

Kelly (apud Fonseca, 1991:24), em seu estudo sobre percepção e comportamento humano diz que "os indivíduos observam o mundo e constroem modelos conceituais que são utilizados na tomada de decisão". As pessoas compreendem o mundo em que vivem e conseguem funcionar dentro dele, porque organizam os elementos do mesmo de acordo com seus construtos pessoais. Para cada indivíduo, o sistema de construtor é pessoal. Entretanto, para o autor, pode haver similaridade entre os sistemas de pessoas diferentes.

Newcomb (apud Aguiar, 1980) compactua com a idéia de Kelly. Ele observa que, embora existam diferenças tanto no processo de seleção perceptiva quanto no processo de decodificação, grande parte das pessoas, na maioria das vezes, seleciona e decodifica as situações de forma semelhante, o que garante a intercomunicação e a colaboração humana. A decodificação é a tentativa de integrar às informações já recebidas no passado e armazenadas a informação que se recebe no presente, dando a elas um significado próprio. Quando a informação é ambígua, a decodificação toma formas diferentes para as diversas pessoas.

A percepção social, processo perceptivo, que envolve outra pessoa como objeto de percepção, tem suas características próprias e é essencial para a organização. A percepção dos membros de um grupo em relação à outro grupo, ou do subordinado em relação ao seu chefe e vice-versa, influencia o comportamento de ambos. Há uma dinâmica e uma influência mútua entre a pessoa que percebe e a que é percebida.

8- NEWCOMB, Theodore M. et alii. Social Psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.

Na pessoa que percebe, há influência tanto de fatores extrapessoais como de fatores intrapessoais. Os principais fatores relacionados por Newcomb (apud Aguiar, 1980) são os seguintes: a) a impressão que se tem da pessoa percebida, b) as características que sobressaem em consequência do contexto em que a pessoa percebida está inserida e c) o que mais frequentemente a pessoa percebida apresenta, ou seja, seu comportamento, suas atitudes e opiniões.

A atitude para Shaw e Wright (1967) é um sistema relativamente constante de reações afetivas e avaliativas, que se baseiam nos conceitos ou crenças que foram aprendidos sobre as características de um "objeto social". É a disposição de responder a determinados eventos ou situações de maneira favorável ou desfavorável.

Para Aguiar (1980) opiniões são expressões de atitudes. Enquanto que atitudes tendem a ser predisposições generalizadas a reagir de algum modo em relação a um evento, as opiniões concentram-se sobre aspectos específicos. A medição de atitude geralmente baseia-se nas expressões de opiniões. Segundo Lees-Haley (1985), a percepção, por ser reflexo das atitudes e opiniões, pode ser medida através de pesquisa de atitudes e de opiniões.

Na organização, ocorre constantemente interação entre os valores, as atitudes, os motivos e as características da personalidade do indivíduo com os fatores ambientais, tais como, estrutura da organização, valores e objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, cargos e atividade, sistema de remuneração, políticas e

diretrizes. A posição hierárquica organizacional influencia a percepção do indivíduo pelo fato do limitado acesso às informações.

A percepção das ações da organização faz parte de uma nova abordagem da teoria organizacional chamada "simbolismo organizacional". Esta nova concepção prediz que não só o sistema formal de regras, autoridade e normas racionais de comportamento asseguram a "sobrevivência" da organização. Esta é, antes de mais nada, reflexo das normas culturais, valores, crenças e pressupostos, que são os verdadeiros alicerces para se prever como a organização deverá se comportar em diferentes situações.

Em certas situações, as diferenças perceptivas entre os diversos membros da organização podem tornar-se um fator desintegrador, se as lideranças não forem capazes de integrar construtivamente diferentes percepções de um mesmo problema. Ao mesmo tempo, diferentes percepções de um mesmo evento, podem desestabilizar a estrutura hierárquica da organização. A tentativa de uniformização da percepção torna-se, então, um mecanismo de controle e de estratégia do "status quo" (Freitas, 1991).

Apesar de não ser tema desta pesquisa, é fundamental ressaltar a importância do estudo da cultura organizacional. O conhecimento das culturas existentes dentro da organização e, conseqüentemente, do clima organizacional, ameniza a disparidade de percepções de uma forma democrática, estimulando a participação e o consenso. A análise dos valores, coração da cultura, torna-se indispensável para que a organização consiga sucesso (Freitas, 1991).

3 METODOLOGIA

3.1 O Perfil da Universidade Federal de Uberlândia

A Universidade Federal de Uberlândia(UFU), criada pelo Decreto-Lei n° 762, de 14 de agosto de 1969, e alterada pela Lei n° 6532, de 24 de maio de 1978, é uma fundação de ensino superior com sede na cidade de Uberlândia, Estado de Minas Gerais. Uberlândia está distante 600 Km de Belo Horizonte, 600Km de São Paulo e 400 Km de Brasília. Sendo assim, a Universidade serve, além da área local e regional do Triângulo Mineiro, ao sul de Goiás, ao norte de São Paulo e do Mato Grosso. Trata-se de uma região bastante rica com uma economia significativamente desenvolvida, particularmente no setor de agropecuária e comércio. Prevê-se a implementação, a médio e longo prazos, de indústrias de alta tecnologia.

A Instituição foi criada a partir da fusão de nove escolas superiores isoladas existentes. A Universidade apresenta, quanto a sua área física, uma estrutura fragmentada em três campi acadêmicos: Educação Física, Umuarama e Santa Mônica e duas unidades administrativas: Reitoria Engenheiro Diniz e Reitoria João Pí-
nheiro, inseridas no perímetro urbano, e três fazendas experimentais.

A estrutura da UFU é composta por:

I- Órgãos da Administração Superior(anexo 6.8.1):

- 1.1 Conselho Universitário (CONSUN)
- 1.2 Conselho Diretor (CONDIR)
- 1.3 Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)
- 1.4 Reitoria

II- Órgãos Setoriais

- 2.1 Centro de Ciências Humanas e Artes (CEHAR)(anexo 6.8.2)
- 2.2 Centro de Ciências Exatas e Tecnológica (CETEC)(anexo 6.8.3)
- 2.3 Centro de Ciências Biomédicas (CEBIM)(anexo 6.8.4)

III- Órgãos de Ensino Pesquisa e Extensão

- 3.1 Departamentos

IV- Órgãos Suplementares

São de finalidade cultural, técnica, assistencial, esportiva e recreativa.

Órgãos da Administração Superior

1.1 - Conselho Universitário: é o órgão final, deliberativo e consultivo, para traçar a política universitária. Ele é constituído dos membros do Conselho Diretor , membros do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, e dois representantes da comunidade. Os Pró-Reitores participam das reuniões deste conselho com direito a voz e sem direito a voto.

1.2 - Conselho Diretor: É o órgão superior deliberativo e consultivo da UFU em matéria administrativa. Compõem o CONDIR: Reitor, que é seu presidente; Vice-Reitor, que é seu vice-presidente; os Pró-Reitores; os Diretores e Vice-Diretores de Centros; um representante do corpo discente. Os Pró-Reitores têm direito a voz e não a voto.

1.3 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão: É o órgão deliberativo e consultivo da UFU em matéria didático-científica. Compõem o CONSEPE: Reitor, que é seu presidente; o Vice-Reitor, que é seu vice-presidente; os Pró-Reitores; dois representantes dos coordenadores de cursos de cada Centro; dois representantes do corpo discente. Os Pró-Reitores não têm direito a voto.

1.4 - Reitoria: A Reitoria, exercida pelo Reitor, é o órgão executivo que coordena, fiscaliza e superintende as atividades universitárias. O Reitor é auxiliado pelas Pró-Reitorias que são as seguintes:

- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD);
- Pró-Reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão (PROEPE);
- Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PROREH).

A Universidade Federal de Uberlândia está em processo de crescimento e desenvolvimento. Apenas nos últimos cinco anos, foram criados dois novos cursos de graduação e três de pós-graduação strito-sensu, demonstrando que o esforço da Universidade foi dirigido para a consolidação de seus recursos humanos, didáticos,

científicos e administrativos.

Atualmente, a Universidade Federal de Uberlândia oferece à comunidade 27 cursos de graduação, distribuídos em três centros (GEHAR, CETEC e GEBIM) conforme Quadro V abaixo. Possui, ainda, três cursos de mestrado (Engenharia Elétrica, Mecânica e Educação), 12 cursos de pós-graduação "lato sensu", escola de 1ª e 2ª graus (Escola de Educação Básica) e escolas técnicas de enfermagem, prótese odontológica, patologia clínica e higiene dental. A Instituição conta com, aproximadamente, 12.000 alunos nos cursos oferecidos, 1.128 docentes e 3.327 servidores, sendo 427 de nível superior, 1.887 de nível médio e 1.013 de nível de apoio.

QUADRO V

Cursos Oferecidos pela UFU

CEHAR-Centro de Ciências Humanas e Artes		
Cursos	Número de Professores	Número de Alunos

Administração	26	412
Ciências Contábeis	14	315
Ciências Econômicas	33	281
Direito	56	935
Letras	61	493
Artes Plásticas	34	446
Música	29	90
Psicologia	41	289
Ciências Sociais - História	34	259
Geografia	21	228
Fundamentos da Educação	22	----- \
Princípio Org. Prática Pedagógica	27	- 343*
Filosofia	18	----- /

TOTAL	417	4091

* Estão incluídos os alunos do Mestrado em Educação

 GETEC - Centro de Ciências Exatas e Tecnologia

Cursos	Número de Professores	Número de Alunos
Engenharia Civil	28	150
Engenharia Elétrica	45	336
Engenharia Mecânica	38	210
Engenharia Química	22	157
Informática	18	131
Ciências Físicas	29	394
Matemática	42	122
Química	26	96
Mestrado Eng. Elétrica		47
Mestrado Eng. Mecânica		37
TOTAL	248	1755

 CEBIM-Centro de Ciências Biomédicas

Cursos	Número de Professores	Número de Alunos
Agronomia	17	272
Medicina	191	529
Veterinária	40	263
Odontologia	57	283
Ed. Física	25	274
Ciências Biológicas	25	181
TOTAL	355	1802

 TOTAL GERAL

27 cursos de graduação	1020*	7648**
3 cursos de mestrado		

* Não estão incluídos os professores de 1* e 2* graus.

** Não estão incluídos os alunos de 1* e 2* graus.

3.2 Perguntas de Pesquisa

A partir das considerações contidas no referencial teórico, formulou-se o seguinte problema central que norteou esta pesquisa: "Há diferença entre a percepção e a prática dos dirigentes da UFU em relação ao processo de planejamento desenvolvido na Instituição, no período de Junho/88 a Junho/91"?

As perguntas de pesquisa procuraram responder ao problema central do estudo e levantar informações sobre a percepção e a prática dos dirigentes de 1ª e 2ª escalões da UFU, em relação ao planejamento. As questões de pesquisa que orientaram este trabalho estão relacionadas abaixo:

- 1) Quais as razões que levaram a UFU a adotar o planejamento na gestão 1988/1992?
- 2) Ocorrem diferenças de percepção entre os dirigentes de 1ª e 2ª escalões e entre os dirigentes dos centros, quanto ao tipo de planejamento desenvolvido na UFU?
- 3) Houve divergência entre o plano proposto e a prática do mesmo no período de Julho de 1988 a dezembro de 1991?
- 4) Houve integração entre o planejamento e as decisões tomadas no período de Julho de 1988 a dezembro de 1991?

3.3 Caracterização do Pesquisa

Esta pesquisa teve como caracterização básica o método de estudo de caso, pois se detém na investigação de um mesmo fenômeno em uma mesma organização em um dado período de tempo. O estudo de caso possui reconhecido valor didático e tem um papel importante nas pesquisas em administração. Ele permite um maior aprofundamento em determinado assunto o que faz melhorar a compreensão dos processos administrativos, como processo decisório, planejamento e outros (Malor, 1984).

O nível de análise foi sociológico e as unidades de análise, por sua vez, foram a organização e os indivíduos que estiveram envolvidos nas decisões referentes à elaboração, implementação e administração do planejamento.

3.4 População e Amostragem

A população pesquisada compreendeu os dirigentes do 1* e 2* escalões da UFU, que estão abaixo relacionados:

DIRIGENTES	NÚMERO
1* Escalão	6
Reitor	1
Vice-Reitor	1
Pró-Reitores	4
2* Escalão	63
Diretores de Centros	3
Vice-Diretores de Centros	3
Chefes de Departamento	57
TOTAL DA POPULAÇÃO	69

3.5 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

O desenvolvimento do estudo de caso, segundo Nisbet e Watt (1978), é composto por três partes básicas que são:

- Fase aberta e exploratória;
- Sistematização em termos de coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados e elaboração do relatório final.

Na fase exploratória, foi feito um levantamento da documentação existente sobre o planejamento, um dos temas da pesquisa. Foram analisadas as atas das reuniões dos Conselhos Superiores (CONSUN, CONSEPE, CONDIR) no período de julho de 1988 a dezembro de 1991, Estatutos; Normas; Regimentos dos Conselhos Superiores; documentação pertinente das Pró-Reitorias (PROPLAD, PROREH, PROPEPE); propostas de campanha do Reitor e dos Diretores dos Centros.

A análise documental foi dividida em três grandes grupos que estão abaixo relacionados:

- a) - Documentação Geral;
- b) - Documentação (Prática) do 1º Escalão:
 - b.1- Análise das Atas
 - b.2- Análise dos Relatórios de Atividades
 - b.3- Entrevistas
- c) - Documentação (Prática) do 2º Escalão.

a)- Documentação Geral

A documentação geral diz respeito à universidade como um todo. Os documentos gerais analisados foram:

- Plataforma de Campanha do atual Reitor(anexo 6.4)¹;
- Estatuto da Universidade que data de 1978;
- Relatório Final da Gestão;
- I Congresso Universitário;
- Regimento Interno da Reitoria; Pró-Reitoria de Planejamento e Administração; Pró-Reitoria de Recursos Humanos; Pró-Reitoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e Hospital Odontológico. Este regimento é de 1991. A UFU não tem um regimento geral.

b)- Documentação(Prática) do 1* Escalão

A prática do 1* escalão foi verificada através dos itens abaixo relacionados:

b.1- Análise das Atas: Com relação a análise documental do 1* escalão, foram analisadas as seguintes atas:

Atas Analisadas	CONSUM	CONSEPE	CONDIR	TOTAIS
1988	11	7	6	24
1989	9	10	10	29
1990	11	12	13	36
1991	10	10	16	36
TOTAIS	41	39	45	125

1- Supõe-se que a proposta de campanha do Reitor se tornou o plano de ação para UFU legitimado pela eleição direta.

b.2- **Análise dos Relatórios de Atividades:** Como parte da análise documental do 1º escalão, está a avaliação dos relatórios de atividades feitos pelas pró-reitorias. Dentre os relatórios pesquisados, estão os relacionados a seguir:

Relatórios Analisados	Ano	Órgão Proponente
-Relatório de Atividades	1989 e 1990	PROPLAD
-Relatório de Atividades	1989 e 1990	PROREH
-Proposta de Planejamento e Orçamento	1989 e 1990	PROPLAD
-Plano de Ação	1991	PROREH
-Planejamento	1991	PROREH
-Proposta de Planejamento	1991	PROREH
-Programa Global de Desenvolvimento do Pessoal Técnico-Administrativo	1991	PROREH
-Diretrizes Políticas	1991	PROEPE
-Proposta Preliminar da UFU visando o acordo MEC/BID IV	1991	PROPLAD

b.3 - **Entrevistas:** Os Pró-Reitores foram entrevistados com o objetivo de checar algumas informações contidas no questionário e de levantar o que foi feito no ano de 1991, já que os relatórios de atividades só ficarão prontos em julho de 1992. É interessante ressaltar, aqui, a importância do contato pessoal entre entrevistado e entrevistador. O contato permite ao pesquisador um envolvimento maior, tanto com a pessoa pesquisada quanto com a estrutura do setor que ele dirige.

c)- Documentação (Prática) do 2* Escalão.

Foram analisadas as propostas de campanha dos três centros(anexos 6.5, 6.6, 6.7). Para verificar se os objetivos propostos foram colocados em prática e em que extensão foram alcançados, entrevistaram-se os três diretores de centros. A checagem das informações também foi feita, quando possível, pela análise dos relatórios de atividades da PROPLAD e do relatório final de gestão, já que os centros só irão divulgar seus relatórios de gestão no mês de setembro de 1992. Supõe-se, aqui, como ocorreu no 1* escalão, que, como a eleição foi direta, a proposta de campanha dos diretores eleitos passou a ser as metas desejadas pelos centros.

Na segunda fase da pesquisa, foi aplicado um questionário, elaborado pela pesquisadora, à população definida no item 3.4. Foram realizadas entrevistas não-estruturadas para pessoas chaves do processo, tais como, Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores e Diretores dos Centros.

O questionário aplicado contou com sete questões de identificação que foram : cargo ocupado; classe de carreira; titulação; tempo de trabalho na instituição; faixa etária; regime de trabalho; e ocupação de outros cargos diretivos.

Para melhor captar a percepção dos dirigentes em relação ao planejamento, o questionário(anexo 6.2) foi dividido da maneira abaixo colocada:

Parte 1 - Questões Gerais - Estas questões (de 1 a 6) procuraram identificar a percepção dos dirigentes quanto à função do planejamento: razão de se adotar o planejamento, e existência ou não de um processo de planejamento na UFU período 1988-1991.

Parte 2 - Elaboração do Plano - As questões de números 7 a 21 procuraram identificar as características do plano elaborado e o tipo de planejamento desenvolvido (tradicional, estratégico, contextual) na percepção dos dirigentes.

Parte 3 - Implementação do Plano - As questões de números 20 a 26 procuraram identificar as causas que facilitaram e/ou dificultaram a implementação do plano.

Parte 4 - Acompanhamento do Plano - As questões de números 27, 28, e 29 questionaram sobre o acompanhamento ou não do plano e quais as causas de uma ou de outra resposta.

Parte 5 - A questão 30, questão esta aberta, procurou identificar outras percepções dos dirigentes da UFU sobre o processo de planejamento desenvolvido no período 1988-1991.

A terceira fase constituiu-se na análise dos dados adquiridos na primeira e segunda fases da pesquisa. Com base na análise, foi feito o relatório final, onde se procurou responder ao problema central e às perguntas de pesquisa.

3.6 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) dos Termos e Variáveis

De acordo com o problema de pesquisa e perguntas decorrentes, as variáveis percepção e prática foram definidas constitutivamente e operacionalmente. Os outros termos específicos empregados foram definidos somente constitutivamente.

a) Percepção

DC: Interpretação dada pelo indivíduo às situações. Fatores como atitude, valores, motivos, tensões, são elementos que contribuem para moldar a percepção.

DO: A percepção, nesta pesquisa, foi verificada através do questionário anteriormente comentado.

b) Prática

DC: Ação efetiva. Realização.

DO: A prática dos dirigentes, ou ação efetiva, foi analisada pela fonte secundária de dados. Devido à estrutura colegiada das universidades, os dirigentes participam dos órgãos colegiados superiores, e, além disso, tomam as decisões em suas áreas de competência.

c) Planejamento

DC: "Processo antecipatório de alocação de recursos para alcançar fins determinados. Planejar é decidir no presente as ações que serão executadas no futuro, a fim de realizar propósitos pré-estabelecidos"(Prawda, 1984:23). Os tipos de planejamento que serão analisados nesta pesquisa são:

c.1) Planejamento Tradicional

DC: É o planejamento a longo prazo, que considera a organização como um sistema fechado, ou seja, é um planejamento "para dentro".

c.2) Planejamento Estratégico

DC: É o planejamento que visa o longo prazo através do curto e médio prazos e considera a organização como um sistema aberto. É um planejamento "para fora".

c.3) Planejamento Contextual

DC: É um planejamento derivado do estratégico, específico às instituições de ensino, que considera a organização capaz de influenciar o ambiente, tentando criar condições para que a mesma consiga o que quer.

d) Processo de Planejamento

DC: Compreende as fases sucessivas e interativas do planejamento, que estão abaixo relacionados:

- 1) determinação da missão da organização;
- 2) identificação dos objetivos e metas da organização;
- 3) identificação e escolha das políticas e estratégias que serão adotadas para alcançar os fins determinados;
- 4) implementação das políticas e estratégias escolhidas;
- 5) avaliação e controle do plano.

As três primeiras fases do processo referem-se à elaboração do plano. A quarta fase consiste na execução do plano e a quinta fase na administração do mesmo, que envolve todo o processo.

e) Planejamento Participativo

DC: É o planejamento onde há envolvimento dos grupos de interesses da organização. Quanto maior o número de grupos envolvidos maior é a participação. Esta pesquisa não considerou o planejamento participativo como um tipo individual. A participação foi considerada como uma característica, que pode ou não estar presente nos três tipos de planejamento anteriormente definidos.

f) Tomada de Decisão

DC: Escolha de uma alternativa de ação, visando a solução ou ao alcance de um determinado fim.

g) Organizações Universitárias

DC: Instituição de Ensino Superior, cuja função básica é desenvolver o ensino, a pesquisa e a extensão.

h) Dirigentes

DC: Pessoas que ocupam cargos que tomam decisões. Os dirigentes de 1º escalão, para efeito desta pesquisa, são os que tomam decisões que influenciam toda a organização. São os cargos ocupados pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores. O 2º escalão, onde as decisões influenciam mais diretamente os centros e os departamentos, é composto pelos Diretores e Vice-Diretores de Centros e Chefes de Departamentos.

i) Divergência

DC: Diferentes respostas

j) Distanciamento

DC: Variação no percentual das respostas.

3.7 Tipos de Dados

Para a realização da pesquisa foram utilizadas duas fontes de coleta de dados: a fonte primária e a fonte secundária.

A fonte primária, através de um questionário e de entrevistas não-estruturadas, procurou captar a percepção dos dirigentes universitários em relação ao planejamento. Mais especificamente, em relação: à importância do planejamento; à razão da adoção do planejamento pela organização; à metodologia utilizada no processo; concepção quanto ao tipo de planejamento implantado; à discrepância entre o planejamento e a ação efetiva; à integração entre o processo decisório e o planejamento; às dificuldades encontradas no processo e na administração do planejamento e, finalmente, em relação ao alcance dos objetivos propostos pelo planejamento no período Junho/88 a Junho/91.

Os dados secundários foram obtidos através do estudo de documentos pertinentes, tais como: atas das reuniões dos Conselhos Superiores, regimentos, estatutos, propostas de campanha do Reitor e dos Diretores dos Centros, relatórios de atividades e outros documentos pertinentes ao planejamento das Pró-Reitorias.

Através da comparação dos resultados obtidos pela fonte primária(percepção), com os fornecidos pela fonte secundária(prática dos dirigentes), puderam ser reunidos os dados necessários para responder à questão central e às questões de pesquisa que orientaram este trabalho.

3.8 Tratamento Estatístico

Utilizou-se, para a coleta de dados, um questionário, com 30 perguntas no total, contendo as questões três tipos de estrutura descritas a seguir:

a) questões abertas, onde o elemento pesquisado coloca sua percepção sobre o assunto. As questões de números 6, 20 e 30 foram elaboradas com esta estrutura.

b) questões com dupla possibilidade, onde cada respondente apenas concorda(sim) ou discorda(não) do assunto perguntado. As questões 3, 8, 10, 17, 20, 23 e 27 foram elaboradas desta maneira.

c) questões com múltipla escolha, onde cada pesquisado coloca apenas uma alternativa como resposta, dentro das 5 possibilidades existente. A "letra e" é sempre reservada para "outros" e a justificativa da resposta fica a critério de cada respondente. O restante do questionário foi elaborado desta maneira.

Foi feito um pré teste do questionário na Universidade do Desenvolvimento de Santa Catarina-UDESC- no mês de dezembro de 1991. Após alguns ajustes, o questionário foi considerado satisfatório.

O pacote estatístico utilizado na tabulação dos dados foi o "SAS". Utilizou-se o Núcleo de Procesamento de Dados da Universidade de Santa Catarina, no mês de março de 1992, para realizar este trabalho. Basicamente, foram determinadas: as frequências simples de cada questão, levando em consideração a variável "centro" e "escalão" e alguns cruzamentos entre as variáveis.

3.9 Limitações

3.9.1 Com relação ao método

Como toda metodologia, o estudo de caso apresenta pontos positivos e negativos, que devem ser devidamente considerados para que não ocorram distorções que invalidem a análise feita. Os pontos a serem considerados são:

- a) o estudo de caso tem poder de generalização limitado;
- b) poderá apenas aspirar à cientificidade se integrado a um processo global de pesquisa;
- c) deve ser guiado por um sistema teórico que sirva de princípio diretor para a coleta de dados. Deve evitar o erro de conceito mal colocado para assegurar a melhor pertinência e interpretação dos dados.

3.9.2 Com relação ao desenvolvimento do estudo

Encontrou-se um ambiente propício à pesquisa, já que a mesma atende às necessidades da organização em estudo. Todavia, existiu resistência por parte de alguns dirigentes, resistência esta amenizada através de cartas (anexo 6.1) e contatos pessoais, que procuraram sensibilizá-los em relação ao objetivo da pesquisa

e da sua importância. A resistência se deu principalmente devido ao fato de os dirigentes universitários não estarem acostumados a responder a questionários e a entrevistas do tipo acadêmico, o que dificultou, muitas vezes, o trabalho da pesquisadora.

O acesso à documentação específica não trouxe dificuldades, já que a pesquisa contou com a colaboração da Pró-Reitoria de Planejamento da UFU.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é analisar a percepção dos dirigentes de 1ª e 2ª escalões da UFU em relação ao planejamento. Pretende-se, também, fazer um paralelo entre a percepção e a prática de tais dirigentes em relação ao processo de planejamento desenvolvido na Instituição, no período de Julho de 1988 a dezembro de 1991. A análise da percepção e o confronto entre esta e a prática (sendo esta última verificada através da análise documental e de observações da pesquisadora) foi feita utilizando a mesma estrutura do questionário respondido pelos dirigentes. Como já descrito na metodologia, o questionário foi dividido em cinco partes que são: questões de identificação; questões gerais sobre o planejamento; questões referentes a elaboração do plano; questões referentes a implementação do plano e questões referentes ao acompanhamento do plano. As respostas do questionário estão resumidas no anexo 6.3.

4.1 Percepção e Prática dos Dirigentes da UFU em Relação ao Planejamento

4.1.1 Identificação

Não há divergências significativas nos perfis dos dirigentes do 1ª e do 2ª escalão. Há, entretanto, divergências entre os perfis de ambos. Estas constatações podem ser verificadas na

tabela 1 e nas suas subdivisões abaixo mostradas:

TABELA 1

TABELAS EXPLICATIVAS DO PERFIL DOS DIRIGENTES DA UFU, PERÍODO 1988-1991

QUESTÕES\ESCAL.	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----	2 ESCALÃO	-----*	SUB-TOTAL		TOTAL
RESPONDENTES	19	9	17	45	6	51

TABELA 1.1

CARREIRA

AUXILIAR	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
ASSISTENTE	21,05(04)	11,11(01)	23,53(04)	20,00(09)	0,00(00)	17,65(09)
ADJUNTO	47,37(09)	33,33(03)	52,94(09)	46,67(21)	0,00(00)	41,18(21)
TITULAR	26,32(03)	55,56(05)	23,53(04)	31,31(14)	100,00(06)	39,22(20)

TABELA 1.2

TITULAÇÃO

GRADUAÇÃO	10,53(02)	0,00(00)	0,00(00)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)
ESPECIALIZAÇÃO	26,32(05)	11,11(01)	29,41(05)	24,44(11)	50,00(03)	27,45(14)
MESTRADO	42,11(08)	27,78(07)	52,94(09)	53,33(24)	50,00(03)	52,94(27)
DOCTORADO	15,79(03)	11,11(01)	11,76(02)	13,33(06)	0,00(00)	11,76(06)
PÓS-DOCTORADO	5,26(01)	0,00(00)	5,88(01)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)

TABELA 1.3

TEMPO DE SERVIÇO

ATÉ 5 ANOS	10,53(02)	0,00(00)	11,76(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
+ DE 5 A 10 ANOS	15,79(03)	33,33(03)	23,53(04)	22,22(10)	0,00(00)	19,61(10)
+ DE 10 A 15 ANOS	52,63(10)	33,33(03)	47,06(08)	46,67(21)	0,00(00)	41,18(21)
+ DE 15 A 20 ANOS	10,53(02)	22,22(02)	17,65(03)	15,56(07)	83,33(05)	23,53(12)
+ DE 20 ANOS	10,53(02)	11,11(01)	0,00(00)	6,67(03)	16,67(01)	7,84(04)

Enquanto os dirigentes do 1º escalão ocupam em 100% a posição de titular na carreira, no 2º escalão, há predominância de dirigentes adjuntos(46,67%). A titulação do 2º escalão é fortemente concentrada no grau de mestre(53,33%) e 78% possuem menos de 15 anos de trabalho na instituição. No 1º escalão, 100% dos dirigentes possuem mais de 15 anos de trabalho e apenas 50% têm grau de mestre, sendo que os demais têm, no máximo, especialização.

Apesar de parecer contraditória a relação titulação/posição na carreira, ela é explicada pelo reenquadramento do corpo docente realizado em 1986. Este reenquadramento garantiu aos docentes com mais de dez anos de serviço na instituição, na época, mesmo sem titulação, a ocupação da posição de titular na carreira.

Percebe-se, confirmando o comentário anterior, que a faixa etária dos dirigentes do 1º escalão é mais alta(100% acima de 40 anos) do que a do 2º escalão(apenas 60% acima dos 40 anos). Este fato juntamente com o maior tempo de trabalho na instituição fazem com que a totalidade do 1º escalão já tenha ocupado outros cargos diretivos dentro da Universidade, enquanto que, no 2º escalão 27% dos seus dirigentes ocupam pela primeira vez cargos diretivos. As tabelas 1.4 e 1.5, a seguir, mostram os resultados obtidos. Como era de se esperar, a grande maioria dos dirigentes da UFU(96%) possui regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva, conforme consta na tabela 1.6 abaixo.

CONTINUAÇÃO DA TABELA 1

TABELAS EXPLICATIVAS DO PERFIL DOS DIRIGENTES DA UFU, PERÍODO 1988-1991

QUESTÕES/ESCAL.	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
RESPONDENTES	19	9	17	45	6	51

TABELA 1.4

FAIXA ETÁRIA

DE 25 A 30 ANOS	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
+ DE 30 A 35 ANOS	5,26(01)	11,11(01)	11,76(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
+ DE 35 A 40 ANOS	21,05(04)	33,33(03)	35,29(06)	28,89(13)	0,00(00)	25,49(13)
+ DE 40 A 45 ANOS	47,37(09)	44,44(04)	47,06(08)	46,67(21)	66,67(04)	42,02(25)
+ DE 45 ANOS	21,05(04)	11,11(01)	5,88(01)	13,33(06)	16,67(02)	15,69(08)

TABELA 1.5

REGIME DE TRABALHO

20 HORAS	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
40 HORAS	0,00(00)	0,00(00)	11,76(02)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)
40 HORAS DE	100,00(19)	100,00(02)	88,24(15)	95,56(43)	100,00(06)	96,08(49)

TABELA 1.6

OUTRA OCUPAÇÃO

SIM	78,95(15)	88,89(08)	58,83(10)	73,33(33)	100,00(06)	76,47(39)
NÃO	21,05(04)	11,11(01)	41,17(07)	26,67(12)	0,00(00)	23,53(12)

4.1.2 Percepção e Prática dos Dirigentes em Relação às Questões Gerais do Planejamento

A principal divergência constatada na questão referente à função do planejamento está no 2º escalão. É interessante salientar que, enquanto os dirigentes do Centro de Ciências Humanas e Artes(CEHAR) e do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia(CETEC) observam que a principal função do planejamento é a de orientar as ações da organização, os dirigentes do Centro de Ciências Biomédicas(CEBIM), com 52,94%, entendem que trazer maior racionalidade às decisões é a principal função do planejamento. Entre os três centros o CETEC é o mais convergente e o CEHAR o mais disperso. Os dirigentes que responderam à alternativa "e", que significa "outras razões", especificaram que todas as alternativas têm o mesmo grau de importância. A questão geral referente à principal função do planejamento obteve as seguintes respostas:

TABELA 2

	CEHAR *-----*	CETEC 2º ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1º ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	19	9	17	45	5	51
01 PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO						
a	10,53(02)	0,00(00)	5,88(01)	6,67(03)	33,33(02)	9,80(05)
b	15,79(03)	11,11(01)	52,94(02)	28,89(13)	16,67(01)	27,45(14)
c	52,63(10)	66,67(06)	29,41(05)	46,66(21)	50,00(03)	42,86(21)
d	10,53(02)	22,22(02)	0,00(00)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
e	10,53(02)	0,00(02)	11,77(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)

- a) Apoiar o processo decisório;
 b) Trazer maior racionalidade às decisões;
 c) Orientar as ações da organização;
 d) Minimizar, mesmo que simbolicamente, as ambigüidades organizacionais;
 e) Outra função. Especifique.

Comparando os dois escalões, constata-se que a maior disparidade de percepção ocorrida foi em relação à segunda principal função do planejamento. Para os dirigentes do 1º escalão, a função do planejamento de apoiar o processo decisório ocupa a segunda posição com 33,33% das respostas, enquanto que apenas 6,67% dos dirigentes do 2º escalão se enquadra nesta alternativa. Considerando a totalidade dos dirigentes do 2º escalão, 46,66% dos mesmos acreditam que principal função do planejamento é a de orientar as ações da organização.

Nenhum dos dirigentes do CETEC respondeu que o planejamento tem a função de apoiar o processo decisório. Na prática, pela entrevista realizada, isto foi confirmado. O entrevistado relatou que as decisões, tanto na UFU como no Centro, não foram tomadas com base na proposta de ação apresentada na época da eleição para reitor e diretor do centro. Entretanto, fazendo uma análise, no momento em que a entrevista foi realizada, o entrevistado observou que vários objetivos do CETEC, contidos na proposta de campanha, foram cumpridos e que o resultado, no geral, foi positivo. Segundo o entrevistado, as idéias foram surgindo com as situações apresentadas, mas ele pensa que é aconselhável e necessário que a UFU, e todas as instituições de ensino, tenha um planejamento global sistematizado.

Em relação a esta questão, a prática dos dirigentes diverge da percepção dos mesmos principalmente no 2º escalão. Apesar de 47,06% dos dirigentes deste escalão responderem que a função do

planejamento é a de orientar as ações da organização, pelas entrevistas feitas, constatou-se que grande parte das decisões foram tomadas no momento, sem considerar o planejamento feito. Os dirigentes entrevistados do 2º escalão, disseram que a administração funciona mais como "apaga incêndio" do que como coordenadora de ações previamente definidas. Não há divergência entre a percepção e a prática dos dirigentes do 1º escalão em relação a esta questão. O plano proposto, para este escalão, realmente serviu de orientador das ações e de apoio as decisões.

Os fatores que fazem com que haja divergência entre a percepção e a prática são muitos. Enquanto que a percepção mescla a realidade com o desejo e o ideal de cada indivíduo, a prática se refere ao real, esbarrando em situações corriqueiras e contingenciais e também em interesses de indivíduos e/ou grupos, muitas vezes não compatíveis com os interesses da organização. Muitos depoimentos relatam a impossibilidade de implantar um sistema de planejamento em universidades, mas, ao mesmo tempo, é consenso que ele é um instrumento administrativo eficiente e necessário para melhorar o desempenho das mesmas. O dirigente entrevistado do CE-BIM disse que o planejamento é importante por pensar no todo, integrando as partes para gerar melhores resultados.

Sobre a razão de se adotar o planejamento nas organizações universitárias, verificou-se a seguinte situação entre os dirigentes pesquisados:

TABELA 3

	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	19	9	17	45	5	51
02 PRINCIPAL RAZÃO DE SE ADOTAR O PLANEJAMENTO						
a	73,68(14)	22,22(02)	47,06(08)	53,33(24)	80,00(05)	56,86(29)
b	5,26(01)	22,22(02)	11,77(02)	11,11(05)	0,00(00)	9,09(05)
c	10,53(02)	11,11(01)	11,77(02)	11,11(05)	0,00(00)	9,80(05)
d	10,53(02)	33,33(03)	29,41(05)	22,22(10)	0,00(00)	19,61(10)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	2,22(01)	20,00(01)	3,92(02)

- a) União dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns;
b) Criação de uma cultura de planejamento;
c) Prover, mesmo que simbolicamente, um padrão de comportamento na organização;
d) Criação de critérios para medir resultados;
e) Outra razão. Especifique.

Dirigentes do CEHAR, com 73,68% das respostas, e dirigentes do CEBIM, com 47,06%, percebem que a principal razão de se adotar o planejamento é a de propiciar a união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns. Ambos também colocam a criação de critérios para medir resultado como segunda principal razão de se adotar o planejamento. Isto pode ser resultado do caráter humanitário presente nos dois centros e também devido ao maior número de pessoas (docentes e técnicos) que trabalham nestes centros, o que dificulta a integração dos mesmos.

Os dirigentes do CETEC, além de inverter a ordem das respostas, mostram-se bastante dispersos na percepção referente à razão em se adotar o planejamento. O caráter exato predominante nos profissionais deste Centro pode ser um dos fatores que fizeram com que a criação de critérios para medir resultados fosse a prin-

principal razão de se adotar o planejamento.

Dirigentes do 1º escalão, como no CEHAR e no CEBIM, são altamente convergentes ao perceberem, com 80% das respostas, que a principal razão de se adotar o planejamento é a união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns. O planejamento é visto por eles como um instrumento que auxilia a comunicação entre as pessoas já que ele define os objetivos da organização e também uniformiza as informações geradas.

Apesar de 56,86% do total dos pesquisados perceberem que a razão principal de se adotar o planejamento é a união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns, verifica-se, na prática, com base na análise documental, a dificuldade de se conciliarem os interesses dos vários segmentos que compõem a universidade. Este, possivelmente, é um dos principais motivos da falta de definição clara dos objetivos da instituição. A teoria da percepção diz que quanto maior for a ambiguidade das informações maior é a subjetividade das pessoas na interpretação dos fatos e situações.

Neste sentido, um dos entrevistados do 1º escalão disse que dentro da estrutura da universidade, não é viável um planejamento global. Há grande divergência de características entre cada um dos centros, entre os segmentos que compõem a universidade e também entre o 1º e 2º escalões. As especificidades de cada área de conhecimento levam a ideologias diferentes, não havendo consen-

so sobre temas fundamentais como missão da organização e prioridade de objetivos. Não há possibilidade de englobar todas estas diversidades dentro de um planejamento.

Conforme indicado na literatura, a universidade, por suas características próprias, possui objetivos ambíguos e pouco claros. Buscar clarear estes objetivos e torná-los mais consensuais talvez seja uma solução complicada. Administrar é conviver com as ambiguidades e as diversidades encontradas no interior das universidades. Este entendimento pode ser o melhor caminho para uma administração eficiente e eficaz contribuindo para o desenvolvimento criativo e transformador deste tipo de organização.

A percepção dos dirigentes quanto à existência ou não de um processo de planejamento na UFU, período julho de 1988/dezembro de 1991, encontra-se representadas na tabela abaixo:

TABELA 4

	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	19	9	17	45	5	51
03 HOUVE PLANEJAMENTO NA UFU, PERÍODO 1988-1991						
SIM	68,42(13)	100,00(09)	64,71(11)	73,34(33)	100,00(06)	76,47(39)
NÃO	31,58(06)	0,00(00)	35,29(06)	26,66(12)	0,00(00)	23,53(12)

Nota-se que há similaridade nas percepções dos dois escalões quanto à existência ou não do processo de planejamento na UFU, período 1988/1992. O CEBIM foi o centro com menor índice de afirmação(64,71%), enquanto que a totalidade dos dirigentes do CE-

TEC e do 1º escalão respondeu "sim" à questão.

Apesar da percepção dos dirigentes da UFU, na sua grande maioria, confirmar a existência do planejamento na Instituição, os depoimentos (prática) não confirmam, categoricamente, tal suposição. Os dirigentes do 1º escalão, apesar de serem unânimes na percepção da existência do planejamento, não apresentaram, na prática, a mesma homogeneidade. Um deles disse, na entrevista realizada, que a plataforma de campanha do Reitor é um planejamento apesar de incompleto. Disse, ainda, que a UFU como um todo não tem planejamento. Os setores vivem o dia-a-dia, ou seja, sobrevivem. É a administração superior que define as metas e as encaminha para os centros e departamentos, quando deveria ser o contrário. É importante frisar que este depoimento foi feito por um Pró-Reitor que assumiu o cargo dois anos depois do início da gestão, o que torna possível o seu desconhecimento do plano proposto. Entretanto, a maioria dos dirigentes deste escalão acredita que houve, na atual gestão, um início de planejamento global na UFU. Disseram também que se procurou diagnosticar não só as necessidades da instituição mas também as do mercado de trabalho. A universidade não pode ficar fechada, ela tem que interagir com o ambiente no qual está inserida.

Os dirigentes entrevistados do 2º escalão declararam que tanto as propostas do Reitor como dos Diretores de Centros, não são um planejamento em si, mas sim, princípios que norteiam as

ações. Este pensamento está de acordo com as respostas da questão 1, onde 46,66% dos dirigentes deste escalão disseram que a principal função do planejamento é orientar as ações da organização. Para eles, as propostas para serem transformadas em planejamento, deveriam ser detalhadas e quantificadas para um período de tempo. Neste sentido, os depoimentos não invalidam a existência do planejamento, apenas mostram falhas do processo. Concluí-se que as percepções dos dirigentes estão de acordo com a prática, pois, na realidade, foi implantado um processo de planejamento na gestão 1988/1992. apesar

Apesar da uniformidade das percepções em relação à existência do planejamento, não há consenso quanto à maneira pela qual se manifestou o planejamento. Os centros percebem que o planejamento ocorreu, predominantemente, de forma impositiva, de cima para baixo, enquanto o 1º escalão observa que o mesmo se deu, predominantemente, de forma formal, ou seja, através de documentação aprovada pelos conselhos superiores, o que é previsto pela estrutura existente.

Dos que responderam que não houve planejamento na UFU, 83,33% acreditam que as decisões foram tomadas no momento, reagindo a cada problema apresentado. Os resultados das entrevistas realizadas reforçam esta resposta e indicam ainda que as decisões foram tomadas com base no passado, ou seja, o processo foi reativo e retrospectivo.

A plataforma de campanha do atual Reitor dedicou um item para "Planejamento e Processo Decisório" que, além de salientar a necessidade da participação, da descentralização e da democratização das ações administrativas, mostra a necessidade de se definirem as políticas da Universidade, estabelecendo suas prioridades e a execução das mesmas. Destaca, ainda, a intenção de "implantar, em todos os setores da universidade, o planejamento de curto, médio e longo prazos para compor o planejamento global da Instituição" (anexo 6.4). Apesar da explícita preocupação com o processo de planejamento não houve, na prática, uma preocupação em definir a missão da Universidade, seus objetivos e metas e suas estratégias de ações.

Entretanto, alguns projetos isolados visando à integração da universidade foram realizados. A maioria deles foi proposto pelo Reitor e estava presente na proposta de campanha. Entre os projetos de maior relevância encontram-se:

- Proposta de Reformulação da Estrutura das Pró-Reitorias e órgãos Suplementares. Este trabalho, que resultou na eliminação de três Pró-Reitorias e de outros cargos gratificados foi implementado, apesar da resistência de algumas pessoas. O processo foi participativo, mas só até o nível dos centros.
- Integração Universidade-Sociedade. Foram firmados alguns convênios, como exemplo, com a prefeitura e a Associação Comercial e Industrial, visando ao intercâmbio entre a universidade e a sociedade.

- **Expansão das Atividades da UFU.** O objetivo deste projeto foi o de utilizar com mais eficiência os recursos disponíveis. O processo de definições de estratégias para aumentar a eficiência, principalmente das atividades fins, foi amplamente debatido com os centros e departamentos. O projeto foi elaborado e implementado. Como consequência, vários cursos aumentaram o número de vagas oferecidas, vários equipamentos laboratoriais foram adquiridos e o número de pesquisas e de cursos de extensão aumentou. Nessa época, houve uma determinação do governo de reduzir em 30% os gastos com as universidades. Esta redução foi substituída pelo aumento das atividades.

- **Plano Diretor Físico.** Este projeto propôs a construção de bibliotecas, laboratórios, hospital do coração e de vias de acesso. Houve a abertura para a participação, mas foram poucos os interessados, ficando o mesmo debatido em nível de direção. O projeto foi implementado estando quase concluído na sua totalidade.

- **Proposta de Planejamento e Orçamento para a UFU.** Este projeto visou à definição de critérios para se fazer a distribuição dos recursos, tornando mais transparente e eficiente a alocação dos mesmos. Por meio deste projeto, os três Centros conseguiram, em comum acordo, definir a porcentagem do montante financeiro que caberia a cada um deles. Anteriormente, o critério era linear, ou seja, cada centro recebia 33% do total. Dentro de cada Centro também há critérios de distribuição entre os departamentos.

- **Propostas de Mudanças Curriculares.** Vários cursos fizeram reformas em seus currículos visando a adaptar melhor os profissionais ao mercado de trabalho.

- **Plano Diretor de Informática.** Este projeto propiciou a obtenção dos recursos necessários à expansão e modernização de seus recursos computacionais. Buscou-se atender simultaneamente à qualificação do ensino de graduação e pós-graduação, ao desenvolvimento da pesquisa científica e à eficácia dos sistemas de gestão.

Da leitura das atas dos Conselhos Superiores verificaram-se alguns depoimentos em relação à necessidade de definições gerais para a universidade, de modo a clarear os rumos que a mesma deve seguir. Alguns conselheiros demonstraram preocupações em se determinar: qual a missão da UFU?; quais são os seus objetivos maiores?; qual a universidade que queremos? Estes depoimentos indicam que, membros dos conselhos vêem a necessidade de um planejamento estratégico, já que estas questões caracterizam este tipo de planejamento. Entretanto, formalmente, estas definições não existiram e, conseqüentemente, foi inviabilizado a elaboração de um planejamento global e formal que compatibilizasse os planos dos setores e das unidades.

Na prática, o que existiu, foi a manutenção de vários procedimentos históricos, tanto nos centros como na administração superior, não deixando de ser, entretanto, uma forma de planejamento. Contudo o planejamento preocupou-se basicamente com o desempenho dos setores(planejamento tático) e de suas unidades.

des(planejamento operacional). Não houve, apesar de constar na proposta de campanha, a preocupação em desenvolver um planejamento integrado que englobasse o planejamento das diversas unidades, setores e Universidade. Este fato comprova a dificuldade de se implantar em organizações universitárias um sistema de planejamento global e integrado. Os obstáculos inerentes ao processo são agravados pela liberdade de ação utilizada pela comunidade universitária, o que gera uma anarquia organizada no interior da instituição.

Nos Centros houve, basicamente, a continuação de um processo histórico, apesar das propostas de campanha terem demonstrado preocupação com um planejamento global. Entretanto, tais propostas não foram trabalhadas quantitativamente e nem temporalmente ficando, assim, mais sujeitas à não efetivação. No CEHAR, por exemplo, houve a realização de três encontros com o objetivo de definir seus rumos. Constatou-se que, efetivamente, pouco foi alcançado. Isto pode ter ocorrido devido ao fato de as idéias e ideais estarem muito distante da realidade. Como mostra a literatura sobre o assunto, os objetivos precisam ser factíveis e ao mesmo tempo estimulantes. Este equilíbrio não foi alcançado no referido centro, impossibilitando a realização dos seus objetivos, o que gerou frustrações em todos os segmentos da Universidade.

As justificativas apresentadas, pelos centros e pro-reitorias, para a não existência de um processo de planejamento foram: falta de uma política educacional nacional; falta de objetivos claros e comuns; falta de recursos financeiros; falta de von-

tade política: falta de dados confiáveis e desinteresse da comunidade acadêmica.

Pode-se dizer que há na UFU um processo de planejamento que se iniciou na gestão 1988/1992. Entretanto, percebe-se que o processo está "engatinhando" não sendo possível, até agora, a formação de uma massa crítica de uma cultura voltada para o planejamento. Sabe-se, entretanto, que é só planejando que se cria condições propícias para o amadurecimento do processo.

É importante salientar que, apesar de ter sido analisado um único evento (processo de planejamento) dentro de uma única organização, há diferentes percepções sobre o assunto. Infere-se, pela bibliografia levantada, que, se o processo tivesse sido desenvolvido de uma maneira mais consistente, envolvendo mais diretamente as pessoas e utilizando um sistema de informação mais eficaz, a percepção, apesar de ser individual, tenderia a uma maior convergência. A participação e a informação clara e precisa fazem com que os indivíduos entendam e interpretem as situações de forma similar, o que favorece a convergência das percepções.

Concluí-se que os dirigentes, tanto do 1º como do 2º escalão, não apresentam divergências entre suas percepções e nem mesmo entre estas e a prática em relação as questões gerais do planejamento.

4.1.3 Percepção e Prática dos Dirigentes da UFU em Relação à Elaboração do Plano

As questões referentes à elaboração do plano foram respondidas apenas pelos dirigentes que disseram "sim" em relação à existência de planejamento na UFU. O objetivo principal dessas questões foi o de verificar qual o tipo de planejamento (tradicional, estratégico, contextual) desenvolvido na UFU, gestão 1988/1992. Buscou-se questionar sobre a consideração ou não do ambiente externo, dos valores da comunidade acadêmica, das potencialidades e fraquezas da UFU na elaboração do plano Institucional. Questionou-se, ainda, sobre as características e atitudes dos dirigentes em relação ao processo de planejamento desenvolvido.

Como mostram os dados abaixo (tabelas 5), 84,10% dos dirigentes de 1ª e 2ª escalões acreditam que o ambiente externo foi analisado para a elaboração do plano. A diferença entre o 1ª e 2ª escalões está apenas no percentual das respostas. Os dirigentes do 1ª escalão são mais convencidos de que houve consideração do ambiente externo na elaboração do plano (83,33%).

TABELA 5

	DEHAR *-----2ª ESCALÃO-----*	CETEC	CEBIK *-----*	UFU SUB-TOTAL	1ª ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES\RESPO	13	9	11	33	6	39
08 O AMBIENTE EXTERNO FOI CONSIDERADO NA ELABORAÇÃO DO PLANO						
SIM	66,23(09)	55,56(05)	54,55(06)	60,61(20)	83,33(05)	64,10(25)
NÃO	30,77(04)	44,44(04)	45,45(05)	39,39(13)	16,67(01)	35,90(14)

Quanto a consideração dos valores da comunidade universitária na elaboração do plano os dirigentes do 2* escalão estão divididos. Os dirigentes do CEHAR e do CEBIM, na sua maioria, acreditam que os valores internos foram considerados na elaboração do plano, já a maioria dos dirigentes do CETEC pensa que os mesmos não foram incorporados no plano. Os dirigentes do 1* escalão, na sua totalidade, percebem que os valores internos foram avaliados e incorporados ao plano. A tabela a seguir resume as respostas obtidas na questão:

TABELA 7

	CEHAR *-----2* ESCALÃO-----*	CETEC	CEBIM	UFU SUS-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
10 OS VALORES DA COMUNIDADE ACADÊMICA FORAM CONSIDERADOS NO PLANO						
SIM	61,54(08)	33,33(03)	63,64(07)	54,55(18)	100,00(06)	61,54(24)
NÃO	38,46(05)	66,67(06)	36,36(04)	45,45(15)	0,00(00)	38,46(15)

Apesar da maioria dos dirigentes de 1* e 2* escalões acreditar que o ambiente externo e os valores da instituição foram analisados, não houve consenso quanto ao principal fator externo e principal valor considerados. Até mesmo o 1* escalão, que até então se mostrava homogêneo em suas percepções, foi disperso em relação a essa questão. A política educacional foi o fator externo mais considerado, devido à vinculação da Universidade com o governo federal. Entretanto, apenas 23,08% do total dos dirigentes optaram por este fator, demonstrando a heterogeneidade das percepções. A tabela 6, a seguir, mostra os principais elementos exter-

nos analisados.

TABELA 6

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
QUES\RESPON	13	9	11	33	6	39
09	PRINCIPAL FATOR EXTERNO ANALISADO					
a	7,69(01)	0,00(00)	9,09(01)	6,06(02)	16,67(01)	7,69(03)
b	30,77(04)	0,00(00)	0,00(00)	12,12(04)	16,67(01)	12,82(05)
c	7,69(01)	22,22(02)	36,37(04)	21,21(07)	33,33(02)	23,08(02)
d	15,38(02)	22,22(02)	9,09(01)	15,15(05)	16,67(01)	15,38(06)
e	7,69(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Mercado de trabalho;
 b) Características sócio-econômicas da região;
 c) Política educacional;
 d) Política econômica;
 e) Outro fator externo. Especifique.

Quanto aos valores analisados também houve divergência entre os dirigentes. Os dirigentes do CETEC, em sua totalidade, acreditam que a participação foi o principal valor analisado. Os demais dirigentes foram dispersos em suas respostas. A tabela 8 mostra os resultados da questão:

TABELA 8

	13	9	11	33	6	39
11	PRINCIPAL VALOR ANALISADO					
a	15,38(02)	0,00(00)	9,09(01)	9,09(03)	33,33(02)	12,82(05)
b	15,38(02)	33,33(03)	27,27(03)	24,24(08)	0,00(00)	20,51(08)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	30,77(04)	0,00(00)	27,27(03)	21,21(07)	66,67(04)	28,21(11)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Autonomia;
 b) Participação;
 c) Espírito de Equipe;
 d) Especificidade de cada área de conhecimento;
 e) Outros valores. Especifique.

Na prática, não existiu nenhuma pesquisa para detectar os valores internos e as ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo. Cada projeto proposto apresentou o sentimento, a percepção do proponente. Sendo assim, não foi constatada uma estrutura padrão de projeto. Alguns apresentaram características estratégicas, ao considerar o ambiente externo e a interação da universidade com a sociedade, enquanto outros limitaram-se tão somente ao ambiente interno.

Em relação aos fatores que facilitaram e dificultaram a execução do planejamento, mais uma vez, não houve congruência entre os dirigentes do 1º e 2º escalões. Os dirigentes do 1º escalão percebem que foi a liderança da administração superior o principal fator facilitador da execução do plano, enquanto que, para os dirigentes do 2º escalão, foi o início de uma nova gestão. As tabelas, abaixo, ilustram as respostas:

TABELA 9

	CEHAR x-----	DETEC 2º ESCALÃO	DEBIX -----x	UFU SUB-TOTAL	1º ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
12	PRINCIPAL FATOR QUE FACILITOU A ELABORAÇÃO DO PLANO					
a	38,46(05)	44,44(04)	36,36(04)	39,39(13)	16,67(01)	35,98(14)
b	46,15(06)	55,56(05)	45,45(05)	48,48(16)	33,33(02)	46,15(18)
c	0,00(00)	0,00(00)	9,09(01)	3,03(01)	50,00(03)	10,26(04)
d	7,69(01)	0,00(00)	9,09(01)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Necessidade do planejamento;
 b) Início de uma nova gestão;
 c) Liderança do dirigente máximo da universidade;
 d) Mudismo do planejamento;
 e) Outro fator. Especifique.

Vários depoimentos dos dirigentes do 2º escalão contradizem a percepção dos dirigentes do 1º escalão em relação ao fator que facilitou a execução do plano. Nas entrevistas e nas questões abertas do questionário os dirigentes do 2º escalão disseram que faltou liderança e vontade política dos dirigentes superiores na condução do processo. Disseram ainda sobre a impossibilidade de viabilizar propostas diante de uma administração personalista.

Percebe-se que houve no decorrer do tempo uma mudança de postura dos dirigentes do 2º escalão em relação aos dirigentes de 1º escalão. O início de uma nova gestão, com o dirigente máximo da Instituição sendo eleito pelo voto direto, trouxe esperanças e expectativas à comunidade. Posteriormente, a administração superior centralizou as decisões o que trouxe insatisfação para os membros da Instituição, pois, a participação ficou prejudicada.

Os dois escalões concordam que o principal fator que dificultou a execução do plano foram as divergências dos grupos de interesses em relação ao processo de planejamento, ficando em segundo lugar a falta de um sistema de informações eficaz. Os dirigentes do CETEC foram os únicos que colocaram a falta de experiência em planejar como forte dificultador na elaboração do plano. Os dirigentes dos outros centros e os dirigentes do 1º escalão, praticamente, não concordam que a falta de experiência em planejar foi um fator que dificultou a elaboração do plano. Entretanto, nas entrevistas, vários depoimentos relatam que a falta de experiência dificulta a condução do processo. A tabela 10 abaixo ilustra a questão:

TABELA 10

	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO-----*	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
13 PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A ELABORAÇÃO DO PLANO						
a	7,69(01)	33,33(03)	0,00(00)	12,12(04)	0,00(00)	10,26(04)
b	7,69(01)	22,22(02)	36,36(04)	21,21(07)	50,00(03)	25,64(10)
c	38,47(05)	33,33(03)	54,55(06)	42,42(14)	50,00(03)	43,52(17)
d	15,38(02)	11,11(01)	9,09(01)	12,12(04)	0,00(00)	10,26(04)
e	15,38(02)	0,00(00)	0,00(00)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)

- a) Falta de experiência em planejar;
b) Falta de um sistema de informação eficaz;
c) Divergência dos grupos de interesses em relação ao processo de planejamento;
d) Participação da comunidade acadêmica no processo;
e) Outro fator. Especifique.

Depoimentos também confirmam o resultado desta questão. Dirigentes do 1* escalão disseram que "são enormes as dificuldades em implantar um sistema de planejamento. Interesses individuais e/ou de grupos estão acima dos interesses da instituição. A comunidade acadêmica exige participar das decisões, mas ainda não está preparada para isto. A visão dos indivíduos que estão nos departamentos é muito purista, limitada e corporativa. Caso interesses de indivíduos e/ou grupos não sejam contemplados, gera-se motivo suficiente para dizer que a administração superior é ineficiente, autoritária e centralizadora. Por outro lado, se administração superior for esperar as sugestões, propostas de todos os departamentos para depois decidir sobre o assunto, o processo torna-se moroso, ineficiente e, muitas vezes, os problemas ficam sem soluções. Esta análise está de acordo com os modelos colegiado e

anarquia organizada referenciados anteriormente.

Outros fatores que dificultam a elaboração de um plano foram levantados nas entrevistas, sendo os principais: falta de verbas (recursos financeiros) para desenvolver programas de capacitação dos funcionários; falta de um diagnóstico inicial para depois propor os objetivos; resistência dos funcionários em relação ao levantamento de necessidades, principalmente devido a expectativas levantadas e não cumpridas, na gestão anterior; resistência dos funcionários em ter chefes; falta de definições políticas do Conselho Diretor (CONDIR); falta de definições da organização; falta de definições das Pró-Reitorias; longo período de greve e mudança na estrutura das Pró-Reitorias. Todos estes depoimentos confirmam as características dos modelos decisórios apresentados para as universidades e também com a teoria sobre planejamento.

De acordo com a literatura da área (Peterson, 1981; Boulding, 1974 et al) sabe-se que um sistema de informação eficaz é essencial para o sucesso do planejamento. A UFU implantou, na atual gestão, um sofisticado sistema de informatização, que contou com a instalação do super computador IBM 3090; interligação entre os campi; aquisição de 220 micro-computadores e inclusão da UFU na rede BITNET. Entretanto, os efeitos deste investimento só serão sentidos nas gestões futuras.

Foram feitas perguntas sobre as características e atitudes predominantes dos dirigentes mediante o desenvolvido do planejamento. As tabelas de números 11 a 16, que ilustram estes temas,

estão colocadas abaixo:

TABELA 11

	CEMAR	DETEC 2* ESCALÃO	CEBIM	UFU SUB-TOTAL	1º ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
14 FATORES PREDOMINANTES NA ELABORAÇÃO DO PLANO						
a	15,38(02)	44,44(04)	18,18(02)	24,24(08)	50,00(03)	28,21(11)
b	23,08(03)	44,44(04)	54,55(06)	39,39(13)	16,67(01)	35,90(14)
c	7,69(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)
d	30,77(04)	0,00(00)	27,27(03)	21,21(07)	33,33(02)	23,08(09)
e	15,38(02)	11,11(01)	0,00(00)	9,09(03)	0,00(00)	7,69(03)

- a) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo a organização capaz de influenciar ambos;
 b) Ambiente considerado foi apenas o interno;
 c) Ambiente considerado foi apenas o externo;
 d) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo este último determinante na formulação de estratégias;
 e) Outro. Especifique.

Na percepção de 39,39% dos dirigentes do 2* escalão, apenas o ambiente interno foi considerado na elaboração do plano, e as atitudes predominantes foram do tipo "inativa" e "reativa" que caracterizam o planejamento tradicional. A administração superior entende que os ambientes interno e externo foram considerados e que a organização é capaz de influenciar ambos. Para ela, a atitude predominante foi do tipo "pré-ativa", que caracteriza o planejamento estratégico. Este posicionamento dos dirigentes do 1* escalão era de se esperar, já que eles devem ter uma visão global da Instituição e da sua relação com o ambiente externo. A tabela 12 mostra a questão:

TABELA 12

	CEHAR	CE TEC	CEBIM	UFU	1º ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
15	ATITUDE PREDOMINANTE NA ELABORAÇÃO DO PLANO					
a	0,00(00)	11,11(01)	9,09(01)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)
b	15,38(02)	22,22(02)	45,45(05)	27,27(09)	0,00(00)	23,08(02)
c	53,85(07)	66,66(06)	27,27(03)	48,48(06)	33,33(02)	20,51(00)
d	7,69(01)	0,00(00)	18,18(02)	9,09(03)	66,67(04)	17,95(07)
e	15,38(02)	0,00(00)	0,00(00)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)

- a) Os obstáculos foram tratados antecipadamente, de forma criativa;
 b) Os obstáculos foram considerados sem solução, predominando uma atitude conservadora;
 c) Os obstáculos foram resolvidos com base em experiências passadas;
 d) Os obstáculos foram tratados antecipadamente considerando as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
 e) Outra atitude. Especifique.

Quanto a atitude predominante na elaboração do plano a percepção está em sintonia com a prática. Vários depoimentos dizem que as decisões foram tomadas com base no passado. Um dos dirigentes do 2º escalão disse "o planejamento foi baseado em experiências passadas e não previu correções e atualizações. As propostas de campanha foram executadas a qualquer custo, prejudicando a manutenção do já existente". Outro dirigente do mesmo escalão comentou que "a experiência do planejamento trouxe grande esperança de uma gestão inovadora, mas métodos antigos de trabalho permaneceram comprometendo a sua execução e frustrando as aspirações da comunidade acadêmica".

A questão 16 procurou verificar outras atitudes presentes na elaboração do plano, e as respostas estão na tabela a seguir.

TABELA 13

	CEMAR *	DETEC 2* ESCALÃO	CETIM *	UFU SUB-TOTAL	1º ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
16 ATITUDE PREDOMINANTE NA ELABORAÇÃO DO PLANO						
a	23,08(03)	22,22(02)	9,09(01)	18,18(06)	0,00(00)	15,38(06)
b	46,15(06)	11,11(01)	36,36(04)	33,33(11)	83,33(05)	41,03(16)
c	0,00(00)	33,33(03)	27,27(03)	18,18(06)	16,67(01)	17,95(07)
d	23,08(03)	33,33(03)	27,27(03)	27,27(09)	0,00(00)	23,08(09)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Preocupação em fazer "certo as coisas" com base em dados quantitativos;
 b) Preocupação em fazer "as coisas certas" com base em dados qualitativos e quantitativos;
 c) Preocupação com o impacto das ações organizacional na sociedade;
 d) Preocupação em conciliar os interesses dos grupos internos;
 e) Outra atitude. Especifique.

Na prática foi verificado, principalmente com base nas observações da pesquisadora, que a principal preocupação foi a de fazer "certo as coisas" tomando como parâmetro os dados quantitativos. Contudo, alguns projetos foram desenvolvidos com parâmetros predominantemente qualitativo, como o projeto de Avaliação Sistemática da UFU.

Ainda procurando responder a respeito do tipo de planejamento desenvolvido na UFU, a questão 17(tabela 14) referente a análise interna da Instituição obteve as respostas abaixo:

TABELA 14

17 HOUVE ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E DEFICIÊNCIAS DA UFU PARA PROPOR O PLANO						
SIM	53,85(07)	100,00(02)	54,55(06)	66,67(22)	100,00(06)	71,79(28)
NÃO	36,46(05)	0,00(00)	45,45(05)	30,30(10)	0,00(00)	25,64(10)

É interessante perceber a similaridade das respostas entre o CEHAR e o CEBIM e entre o CETEC e o 1º escalão. Mais uma vez o fato de o Reitor e de dois Pró-Reitores pertencerem a este centro pode ter determinado este resultado.

Em relação ao principal fator interno analisado, houve uma inversão da tendência. Enquanto que os dirigentes do CEHAR e do CEBIM compactuam com a mesma idéia do 1º escalão que percebe que a área acadêmica foi a privilegiada, o CETEC fica isolado acreditando ser a área administrativa a que obteve maior atenção. A tabela 15, abaixo, mostra o resultado:

TABELA 15

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1º ESCALÃO	UFU
	-----2º ESCALÃO-----			SUB-TOTAL		TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39
18 SE QUESTÃO 17 FOI AFIRMATIVA, QUAL O PRINCIPAL ELEMENTO INTERNO ANALISADO						
a	30,77(04)	11,11(01)	27,27(03)	24,24(08)	66,67(04)	30,72(12)
b	7,69(01)	44,44(04)	9,09(01)	18,18(06)	0,00(00)	15,36(06)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	15,38(02)	33,33(03)	18,18(02)	21,21(07)	33,33(02)	23,04(09)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Área Acadêmica: ensino, pesquisa e extensão;
- b) Área Administrativa: atividades meios;
- c) Recursos Humanos: professores, técnicos e funcionários;
- d) Área Física e Materiais: espaço físico, laboratórios, equipamentos, etc...;
- e) Outro elemento. Especifique.

Estas percepções estão em sintonia com os resultados das questões de números 8 a 13. Os dirigentes do 1º escalão demonstram uma percepção mais voltada para o planejamento estratégico. É lógico esperar que os dirigentes de nível superior tenham uma visão

mais global(estratégica) da organização.

Os dirigentes do 2º escalão, demonstra características mais voltada para o planejamento tradicional. Enquanto que os Diretores de Centros possuem uma visão setorial(planejamento tático) os Chefes de Departamentos preocupam-se predominantemente com suas unidades(planejamento operacional). Para o planejamento ser eficaz, como amplamente comentado no referencial teórico(Oliveira,1989; Ackoff,1982; Carvalho,1979) é necessário que haja integração entre estes três planos, ou seja, o plano da unidade(operacional) o plano setorial(tático) e o plano global(estratégico).

A diferença de percepção quanto ao tipo de planejamento também pode ser explicada pelo maior grau de envolvimento da direção superior nos processos organizacionais e pelo tipo de atividade que cada um destes escalões exerce. O 1º escalão é composto por menor número de pessoas sendo estas mais experientes e com faixa etária maior. Além disto, este escalão está constantemente em Brasília obtendo, assim, informações diretas, sem intermediários, o que faz com que suas percepções fiquem menos subjetivas e mais embasadas em fatos concretos. O 2º escalão é mais voltado para os aspectos internos, e as informações chegam até eles segmentadas, já interpretadas, o que possibilita maior subjetividade em suas análises.

Quanto à principal característica do processo de definições dos objetivos 66,67% dos dirigentes do 1º escalão percebem que os objetivos foram traçados através da negociação, enquanto

que 39,39% dos dirigentes do 2º escalão acreditam que foi por imposição.

Para o 2º escalão, a gestão 1988-1992 da UFU foi muito centralizada, não permitindo a participação da comunidade acadêmica nas decisões. Os objetivos foram, portanto, colocados de cima para baixo. Já para a administração superior, houve abertura para a participação, mas, devido à inatividade dos membros que compõem a universidade, a participação ficou restrita aos interessados, que, no ponto de vista deste escalão, são poucos. A tabela 16, abaixo, ilustra a questão:

TABELA 16

	CEHAR *	CETEC 2º ESCALÃO	CEJIN *	UFU SUB-TOTAL	1º ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES\RESPON	13	9	11	33	6	39
19 PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS						
a	38,46(05)	55,56(05)	27,27(03)	32,32(13)	0,00(00)	33,23(13)
b	0,00(00)	11,11(01)	9,09(01)	4,04(02)	16,67(01)	7,69(03)
c	30,77(04)	22,22(02)	36,36(04)	30,30(10)	66,67(04)	35,90(14)
d	23,08(03)	0,00(00)	18,18(02)	15,15(05)	16,67(01)	15,38(06)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Imposição;
 b) Consenso;
 c) Negociação;
 d) Acordo;
 e) Outra. Especifique.

Os dirigentes do 2º escalão disseram em seus depoimentos que "o planejamento foi imposto à comunidade e o mesmo foi reali-

zado por técnicos": "experiência lamentável, já que foram impostas as normas. Não houve entendimento entre as partes"; "o planejamento foi marcado pelo autoritarismo nas decisões"; "necessidade de maior participação de toda comunidade acadêmica voltada para um mesmo fim". Apenas um dirigente do 1º escalão declarou que "a atual gestão da UFU foi fechada à participação da comunidade, e que o planejamento existiu de maneira genérica. Disse ainda que o planejamento deveria ter sido desenvolvido de uma maneira mais cuidadosa. Os demais dirigentes do 1º escalão disseram que o processo foi participativo. Estas diferenças de visões podem ser explicadas pelo fato de que as pessoas percebem o que querem e não o que existe. A seleção das informações faz com que os indivíduos tenham percepções diferentes de uma mesma situação.

Na prática, as idéias dos projetos que foram desenvolvidos estavam inseridas na proposta de campanha do Reitor, portanto, legitimadas pela eleição direta. Não se pode dizer, então, que os objetivos foram impostos. O que se pode questionar é a forma como estas idéias foram instrumentalizadas. O caminho normal é, inicialmente, as idéias serem transformadas em projetos pelas Pró-Reitorias competentes e, posteriormente, estes projetos serem aprovados pelos Conselhos Superiores. Entretanto, caso não tenham ocorrido consultas para a elaboração dos projetos pelas Pró-Reitorias proponentes, os dirigentes do 2º escalão pode ter se sentido marginalizado do processo, gerando uma percepção negativa da si-

tuação. Sabe-se que, para um processo de planejamento ter sucesso, não basta a consideração de variáveis objetivas, como técnicas de projeção e de elaboração de projetos. As variáveis subjetivas, como, por exemplo, percepções, valores, expectativas também precisam ser consideradas. Nas organizações universitárias a análise das variáveis subjetivas é imprescindível, devido seus membros exigirem participar no processo decisório.

Concluí-se que há divergência entre as percepções dos dirigentes do 1º e 2º escalões quanto as questões referentes a elaboração do plano. Estas questões procuraram verificar, na percepção dos dirigentes, qual o tipo de planejamento desenvolvido na UFU e quais foram as características do processo de definição dos objetivos. Entretanto, não há divergência acentuada entre a percepção e a prática de cada um dos escalões. Os dirigentes do 1º escalão percebem que o planejamento adotado é predominantemente estratégico e suas práticas mostraram características deste tipo de planejamento. Já os dirigentes do 2º escalão percebem que o planejamento adotado é o tradicional e suas práticas confirmam tal percepção. No geral o planejamento tradicional prevalece na UFU. Outra divergência marcante entre as percepções dos dois escalões foi em relação ao processo de definição dos objetivos. A principal característica do processo para os dirigentes do 2º escalão (imposição) não foi assinalada por nenhum dos dirigentes do 1º escalão.

4.1.4 Percepção e Prática dos Dirigentes em Relação à Implementação do Plano

Como mostrado no referencial teórico, o processo de planejamento consiste basicamente em três etapas que são: elaboração, implementação e controle do plano. As questões de números 20 a 26 procuraram identificar a percepção dos dirigentes da UFU em relação a implementação do plano. A questão de número 20 só foi respondida pelos dirigentes (76,47%) que disseram que há planejamento na UFU. As questões de números 21 a 26 foram respondidas apenas pelos dirigentes que disseram "sim" quanto a implementação do plano (questão 20).

Para a totalidade do 1* escalão e para 78,79% do 2* escalão, o plano proposto foi implementado (tabela 17). Entretanto, quanto ao principal fator que facilitou a implantação, não há consenso entre eles.

TABELA 17

QUESTÃO	CEHAR	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
20 O PLANO PROPOSTO PARA A UFU FOI IMPLEMENTADO						
SIM	76,92(101)	88,89(88)	72,73(88)	78,79(261)	100,00(66)	82,05(32)
NÃO	23,08(83)	11,11(81)	27,27(93)	21,21(87)	0,00(00)	17,95(87)

Para 66,67% dos dirigentes pesquisados do 1* escalão, a liderança da administração superior foi o principal fator que facilitou a implantação do plano, enquanto que, Para 42,31% dos dirigentes do 2* escalão a viabilidade das metas propostas foi o

principal fator facilitador. É interessante notar que apenas 11,54% do 2* escalão percebem a liderança da administração superior como principal fator. A tabela 18, abaixo, ilustra a questão:

TABELA 18

QUESTÃO	CEHAR	CETEC	CEBIN	UFU	1*º ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
21	PRINCIPAL FATOR QUE FACILITOU A EXECUÇÃO DO PLANO					
a	30,00(03)	37,50(03)	12,50(01)	26,92(07)	0,00(00)	21,88(07)
b	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)
c	30,00(03)	50,00(04)	50,00(04)	42,31(11)	33,33(02)	40,63(13)
d	20,00(02)	12,50(01)	0,00(00)	11,54(03)	66,67(04)	21,88(07)
e	20,00(02)	0,00(00)	0,00(00)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)

- a) Conscientização da necessidade do planejamento;
 b) Participação;
 c) Viabilidade das metas propostas;
 d) Liderança da administração superior;
 e) Outro fator. Especifique.

O resultado da questão de número 21 (tab 18 acima) está de acordo com a questão 12, quando apenas 3,03% dos dirigentes do 2* escalão perceberam a liderança da administração superior como fator facilitador para a elaboração do plano. Pela observação da pesquisadora, a liderança do Reitor foi colocada em questão durante a greve de 1989, quando ele se colocou contrário ao movimento.

Quanto ao principal fator que dificultou a implantação do plano, não há consenso entre os dirigentes dos três centros, e os dirigentes do 1* escalão está em sintonia com os dirigentes do CEHAR e com a média geral do 2* escalão. Entretanto, a segunda opção do 1* escalão não foi assinalada pelos dirigentes do CEHAR. A tabela 19, abaixo, mostra as respostas:

TABELA 19

QUESTÃO	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1*º ESCALÃO	UFU
	2*º ESCALÃO			SUB-TOTAL		TOTAL
22	PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A EXECUÇÃO DO PLANO					
a	70,00(07)	12,50(01)	12,50(01)	34,62(09)	50,00(03)	37,50(12)
b	0,00(00)	12,50(01)	37,50(03)	15,30(04)	33,33(02)	10,75(06)
c	20,00(02)	25,00(02)	25,00(02)	23,00(03)	16,67(01)	12,50(04)
d	10,00(01)	50,00(04)	25,00(02)	26,72(07)	0,00(00)	21,00(07)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis;
 b) Descrédito da comunidade acadêmica com o processo de planejamento;
 c) Falta de cultura voltada para o planejamento;
 d) Falta de liderança da administração da UFU;
 e) Outro fator. Especifique.

O CEHAR é o centro mais homogêneo, com 70% dos seus dirigentes percebendo que a incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis foi o principal fator que dificultou a execução do plano. O CETEC acredita ser a falta de liderança da administração superior o principal fator que dificultou a implantação do plano, enquanto o CEBIM acredita que foi o descrédito da comunidade acadêmica com o planejamento. O 1*º escalão, com 50% dos seus dirigentes, acredita que a escassez de recursos foi o fator que mais dificultou a implantação do plano.

Na prática, sabe-se que os recursos públicos destinados à educação e, especialmente às universidades, foram escassos. No período analisado por esta pesquisa, houve duas greves das Universidades Federais sendo que, em ambas, a questão de recursos para as universidades estava em pauta.

Os recursos financeiros escassos é uma antiga e tradicional reclamação dos dirigentes universitários. O envio dos recursos financeiros para as universidades não se dá na época prevista e quando efetivamente os recursos chegam às universidades, o

que muitas vezes não acontece, estão defasados pois não há correção monetária. Entretanto, o que mais compromete o desempenho das universidades federais são as constantes mudanças na política econômica e educacional. Vários depoimentos, dos dirigentes do 1* e do 2* escalões, confirmam que a falta de recursos financeiros e a dependência entre as decisões internas e o governo federal dificultam a execução do plano.

É curioso verificar que apenas 12,50% do total de dirigentes pesquisados acreditam que a falta de cultura voltada para o planejamento foi um fator que dificultou a execução do plano. Contudo, em todas as entrevistas realizadas, houve depoimentos contrários a esse resultado, entre eles encontram-se: "considero satisfatória a experiência do planejamento. Poderia ter sido melhor, se os dirigentes da Instituição, nos vários níveis, já tivessem uma cultura e uma percepção de planejamento, isenta de interesses pessoais e políticos"; "o planejamento na UFU é incipiente por falta de cultura e pelo desinteresse das lideranças".

A tabela 20, abaixo, mostra o resultado da percepção dos dirigentes quanto à existência ou não de congruência entre o plano proposto e o executado, ou seja, se os objetivos traçados foram instrumentalizados e alcançados.

TABELA 20

QUESTÕES	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	x-----	2* ESCALÃO-----	z-----	SUB-TOTAL		TOTAL
23	HOUE CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO					
SIM	80,00(88)	87,50(87)	62,50(85)	76,92(20)	100,00(86)	81,25(26)
NÃO	20,00(82)	12,50(81)	37,50(83)	23,08(86)	0,00(88)	18,75(86)

Constata-se que os dirigentes de 1* e 2* escalões percebem que houve congruência entre o plano proposto e o executado. Realmente, na prática, observa-se que muitas propostas contidas na plataforma de campanha do Reitor foram cumpridas.

Dentro do item Ensino, por exemplo, houve ampliação do acervo bibliográfico: aumento de 50% no número de cursos de mestrado e criaram-se quatro cursos de graduação. Em relação às instalações físicas, foi elaborado e executado um plano diretor físico, com a construção de três bibliotecas, laboratórios e salas de aula. Foi também implantado na Instituição um sistema de avaliação sistemática com o objetivo de permitir que as atividades realizadas pelos diversos departamentos sejam avaliadas de forma global, e não isoladamente.

A tabela abaixo mostra as causas das discrepâncias entre o plano proposto e o executado, segundo os dirigentes da UFU:

TABELA 21

QUESTÕES	CCHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
24	PRINCIPAL CAUSA DA DISCREPÂNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO					
a	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)
b	10,00(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,05(01)	0,00(00)	3,13(01)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	10,00(01)	12,50(01)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	2,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Os objetivos foram propostos sem análise prévia de sua viabilidade;
 b) O plano foi elaborado rigidamente, não permitindo a incorporação de novas variáveis;
 c) Há sempre divergência entre a teoria e a prática;
 d) O plano não levou em consideração as necessidades da organização;
 e) Outra causa. Especifique.

Dentre os dirigentes que responderam que houve discrepância entre o plano proposto e o executado, 50% deles percebem que o plano não considerou as necessidades da organização. Dos dirigentes que responderam que houve congruência, 42,31% deles acreditam que foi devido ao plano ter se baseado nas necessidades acadêmicas. Os dirigentes do 2º escalão, conforme tabela anterior, acreditam que justamente pelo fato do plano não ter considerado as necessidades da organização não houve congruência entre o plano proposto e o executado.

Apesar de parecer contraditório, este resultado pode ser explicado pela percepção. Caso as necessidades dos dirigentes não tenham sido "satisfeitas", é compreensível que eles interpretem a situação de maneira negativa, ou seja, que o plano não tenha levado em consideração as necessidades acadêmicas. O contrário também é válido. O mesmo raciocínio pode ser aplicado para os que perceberam a congruência do plano. A tabela 21 acima e a tabela 22 a seguir, mostram os fatores que fizeram com que houvesse congruência ou não entre o plano proposto e o executado.

TABELA 22

QUESTÕES	CEMAR	CETEC	CEBIM	UFU	1º ESCALÃO	UFU
	-----	2º ESCALÃO	-----*	SUB-TOTAL		TOTAL
25	PRINCIPAL CAUSA DA CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO					
a	0,00(00)	50,00(04)	37,50(03)	26,92(07)	66,67(06)	34,38(11)
b	10,00(01)	25,00(02)	12,50(01)	15,38(04)	33,33(02)	18,75(06)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	60,00(06)	12,50(01)	12,50(01)	30,77(08)	0,00(00)	25,00(08)
e	10,00(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,85(01)	0,00(00)	3,13(01)

- a) O plano foi baseado nas necessidades da comunidade acadêmica;
 b) O plano traçou objetivos estimulantes e ao mesmo tempo factíveis;
 c) O plano teve caráter participativo;
 d) O plano foi baseado em experiências passadas;
 e) Outra causa. Especifique.

As respostas referentes as percepções sobre o tipo de relação que existiu entre o planejamento e o processo decisório, estão mostradas abaixo:

TABELA 23

QUESTÕES	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
26 COMO SE ESTABELECEU A RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DECISÓRIO E PLANEJAMENTO						
a	10,00(01)	0,00(00)	12,50(01)	7,69(01)	0,00(00)	3,13(01)
b	10,00(01)	50,00(04)	25,00(02)	26,92(07)	100,00(06)	40,63(13)
c	20,00(02)	37,50(03)	0,00(00)	38,46(10)	0,00(00)	31,25(10)
d	10,00(01)	12,50(01)	62,50(05)	26,92(07)	0,00(00)	21,88(07)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) As decisões não foram tomadas com base no planejamento;
 b) As decisões foram tomadas com base no planejamento;
 c) As decisões tomadas e o planejamento mantiveram fracas relações
 d) As decisões ficaram dependentes do momento;
 e) Outra. Especifique.

Mais uma vez a divergência é grande tanto entre os centros como entre os níveis. Os dirigentes do CEHAR, na sua maioria(70%), percebem que existiu uma fraca relação entre planejamento e processo decisório. Por outro lado, dirigentes do CETEC, com 50% das respostas, acreditam que as decisões foram tomadas com base no planejamento. Quanto aos dirigentes do CEBIM, 62,50% acreditam que as decisões ficaram dependentes do momento, ou seja, não houve antecipação dos problemas e, portanto, as soluções foram dadas de acordo com a situação vigente na época do aparecimento do problema. Para a totalidade do 1* escalão, todas as decisões foram tomadas, pelos dirigentes, com base no planejamento.

Comparando o resultado dessa questão com a da que se refere à função do planejamento (questão n° 1) é interessante observar a posição dos dirigentes do CETEC. Nenhum dos dirigentes deste Centro percebe que a principal função do planejamento é a de apoiar o processo decisório, e, ao mesmo tempo, 50% destes mesmos dirigentes entendem que as decisões foram tomadas com base no planejamento.

Concluí-se das questões referentes a implantação do plano que houve divergências entre as percepções de 1° e 2° escalões em relação à: principal causa da congruência entre o plano proposto e o executado e como se estabeleceu a relação entre planejamento e processo decisório.

Na prática, as idéias dos projetos executados estavam contidas na proposta de campanha do Reitor, que passou a ser o plano de metas para a instituição após a eleição. Sendo assim, não é lícito dizer que não houve relação entre as decisões tomadas e o planejamento. O que pode ser questionado é o grau de relação mantido entre as decisões e o plano proposto. Comparando o que foi realizado com o plano proposto chega-se a conclusão que houve forte relação entre ambos, ou seja, muitas propostas foram transformadas em projetos e os mesmos foram aprovados nos Conselhos Superiores e, posteriormente, foram efetivados. Sendo assim, as decisões, em grande parte foram tomadas com base no plano.

4.1.5 Percepção e Práticas dos Dirigentes em Relação ao Acompanhamento do Plano

Quando se desenvolve um processo de planejamento em uma organização, vários problemas humanos e técnicos são enfrentados. Estes obstáculos fazem com que a prática, muitas vezes, fique aquém do esperado. Entre os problemas humanos, destaca-se, principalmente, a resistência dos membros da organização em relação a mudanças desencadeadas através do planejamento. Entre os problemas técnicos, encontra-se o acompanhamento do plano. É através do acompanhamento do plano que o processo de planejamento é corrigido e se retro-alimenta. É nessa etapa que ocorre o exame dos objetivos alcançados e as possíveis correções dos desvios que fizeram com que o plano proposto divergisse do plano executado.

Apesar da importância do acompanhamento, é comum, principalmente quando o planejamento ainda não está estruturado e sistematizado, que não haja um modelo com critérios definidos para orientar o acompanhamento. Em organizações universitárias, o acompanhamento do plano é mais complicado devido à não definição clara dos objetivos e pela dificuldade de se medir seus resultados.

Em relação ao acompanhamento do plano proposto para o UFU, os dirigentes do 1º e do 2º escalões perceberam, em sua maioria (65,63%), que houve acompanhamento. Os dirigentes do 1º escalão, na sua totalidade, acreditam no acompanhamento do plano. Este resultando esta coerente com as respostas anteriores e as justificativas, por sua vez, são similares às passadas. A visão global da

Instituição; a posição hierárquica; a necessidade de mostrar resultados positivos à comunidade, já que a eleição foi direta tornam previsíveis as visões dos administradores superiores em relação a todo processo de planejamento desenvolvido. Os dirigentes do CEBIM, na sua maioria (75%), não acreditam que houve acompanhamento do plano. A princípio não há nenhuma justificativa plausível para esta atitude deste Centro. A tabela 24, a seguir, mostra as respostas referentes a percepção dos dirigentes em relação ao acompanhamento do plano

TABELA 24

QUESTÃO	CEMAR *-----*	DETEC 2* ESCALÃO-----*	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
27	HOUE ACOMPANHAMENTO DO PLANO PROPOSTO					
SIM	60,00(06)	82,50(07)	25,00(02)	57,69(15)	100,00(06)	65,63(21)
NÃO	40,00(04)	12,50(01)	75,00(06)	42,31(11)	0,00(00)	34,38(11)

Para 28,13% dos dirigentes o acompanhamento do plano foi feito através da comparação entre o plano proposto e o executado. Entretanto, pela análise documental, entrevistas e observações da pesquisadora, pode-se constatar a predominância de relatórios de atividades. Estes relatórios, na sua maioria, relatam o que foi realizado em determinado período de tempo, não tendo a preocupação de fazer um paralelo entre o plano proposto e as ações efetivadas. A comparação entre os objetivos propostos no plano e os objetivos alcançados, na administração 1988-1992, foi feita somente no relatório final de gestão, que foi entregue à comunidade acadêmica em Junho de 1992. Este relatório procurou fazer um le-

vantamento do que foi realizado na gestão 1988/92 em todos os setores da universidade. Os resultados foram comparados com as intenções de ações contidas na proposta de campanha do Reitor. Por este critério de avaliação, o resultado global da administração foi positivo, pois, apesar de alguns itens da proposta não terem sido efetivados, como, a revisão do estatuto e do regimento, a grande maioria dos temas foram, de alguma forma, contemplados. A tabela 25, a seguir, mostra o resultado da questão referente a forma de acompanhamento do plano.

TABELA 25

QUESTÃO	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----2 ESCALÃO-----*			SUB-TOTAL		TOTAL
20 PRINCIPAL FORMA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO						
a	10,00(01)	25,00(02)	12,50(01)	15,38(04)	16,67(01)	15,63(05)
b	30,00(03)	25,00(02)	0,00(00)	19,23(05)	66,67(04)	28,13(09)
c	20,00(02)	0,00(00)	0,00(00)	7,69(02)	16,67(01)	9,38(03)
d	0,00(00)	37,50(03)	0,00(00)	11,54(03)	0,00(00)	9,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Através de relatórios periódicos de cada setor;
 b) Através da comparação entre o plano proposto e o executado;
 c) Através da correção dos desvios encontrados verificando as possíveis causas de tais divergências;
 d) O acompanhamento foi feito apenas com o intenção de aprimorar o aprendizado em relação ao planejamento;
 e) Outra forma. Especifique.

Para a maioria dos dirigentes do CETEC, o acompanhamento do plano foi feito apenas com a intenção de aprimorar o aprendizado em relação ao planejamento; para os dirigentes do CEHAR, o acompanhamento foi feito pela comparação entre o plano proposto e o executado, e, finalmente, para os dirigentes do CEBIM, o acompanhamento foi feito através de relatórios de cada setor. Não há, portanto, consenso entre os três centros quanto à forma de acompa-

nhamento do plano.

As divergências das respostas, tanto para os que responderam afirmativamente quanto para os que responderam negativamente à questão de número 27, podem ser explicadas pela falta de definições de critérios a serem utilizados por todos os setores. Sendo assim, cada setor agiu como quis, ocorrendo, então, divergências acentuadas entre os mesmos.

Alguns setores fizeram relatórios, outros fizeram reuniões informais para avaliação, e outros não tiveram preocupação em avaliar seus resultados. Como os objetivos não foram mensurados quantitativamente e nem distribuídos no tempo, não foi possível checar os resultados periodicamente, ficando a avaliação sujeita ao sentimento, à percepção dos avaliadores de cada um dos setores.

As razões para o não acompanhamento do plano segundo os dirigentes da UFU estão na tabela 26.

TABELA 26

QUESTÃO	CEHAR *-----2* ESCALÃO-----*	CETEC	CEBIN	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
29	PRINCIPAL RAZÃO DO NÃO ACOMPANHAMENTO DO PLANO					
a	10,00(01)	12,50(01)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	2,38(03)
b	10,00(01)	0,00(00)	25,00(02)	11,54(03)	0,00(00)	2,38(03)
c	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,67(02)	0,00(00)	6,25(02)
d	20,00(02)	0,00(00)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	2,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Falta de mecanismos eficientes de controle;
- b) Dificuldade de mensurar resultados nas organizações universitárias;
- c) Fatores internos e externos que inviabilizaram o plano;
- d) Falta de experiência em acompanhar planos;
- e) Outra razão. Especifique.

Para os 34,38% dos dirigentes que disseram que não existiu acompanhamento do plano, não há consenso quanto à principal razão que fez com que este fato ocorresse. Os três centros apresentam razões diferentes para o não acompanhamento do plano, entretanto, as razões colocadas como alternativas da questão tiveram praticamente o mesmo percentual de respostas.

A questão 30, questão esta aberta, procurou identificar a avaliação dos dirigentes UFU, em relação ao processo de planejamento desenvolvido no período 1988/1991. Vários depoimentos confirmam a teoria existente ao ressaltar a dificuldade de desenvolver um processo de planejamento em organizações universitárias. Todavia, também existiram mensagens positivas como por exemplos: "...é melhor planejar, mesmo que com deficiências, do que não haver planejamento algum" e "... experiência positiva que necessita de amadurecimento".

Principalmente, a administração superior percebe que há necessidade de o processo de planejamento ser continuado e que é só através do exercício do planejamento que a técnica é aprimorada. Há consenso, entre os dirigentes, que são enormes as dificuldades em implantar um sistema de planejamento em universidades. O depoimento, a seguir, feito por um dirigente do 1º escalão retrata bem o "estado de espírito" encontrado no interior da UFU. Diz o depoimento:

"...interesses individuais e/ou de grupos estão acima dos interesses da Instituição. Além disto, a comunidade acadêmica exige participar das decisões, mas, ela ainda não está preparada para isto. A visão dos indivíduos que estão nos departamentos é muito purista, limitada e corporativa. Caso interesses de indivíduos e/ou grupos não sejam contemplados, gera-se motivo suficiente para dizer que a administração superior é ineficiente, autoritária e centralizadora. Por outro lado, se administração superior for esperar as sugestões, propostas de todos os departamentos para depois decidir sobre o assunto, o processo torna-se moroso, ineficiente e, muitas vezes, os problemas ficam sem soluções."

O depoimento segue ainda dizendo:

"...é muito difícil administrar universidades. Suas características peculiares não permitem a introdução de instrumentos administrativos fortes, que visam a resultados. A comunidade acadêmica não gosta de ser cobrada e muito menos avaliada. É preciso mudar a cultura das universidades brasileiras. Talvez agora, com a nova política do Ministério da Educação em estimular a concorrência entre as universidades federais, elas acordem para a realidade.

Concluindo, nota-se pelos dados e análise feita que há muitas arestas a serem lapidadas no processo de planejamento que se iniciou na UFU, contudo, muitos passos já foram dados. É importante ressaltar que o planejamento não é um processo isolado, ele interage com outros processos, com a estrutura, e com a cultura da organização. Sendo assim, o planejamento não deve ser feito por uma equipe de técnicos que não conheça a instituição. O planeja-

mento deve surgir das necessidades das pessoas que compõem a organização, e as mesmas precisam participar do processo já que são elas que vão utilizá-lo. O planejamento não pode ser imposto, contudo, a administração superior deve ser a responsável pelo plano estratégico que deve ter como subsídios o planejamento tático e operacional. Sendo assim, não é desejável que haja confronto entre os dirigentes dos diversos escalões, pois aumenta-se o risco do processo não ser efetivado.

Ficou evidenciada na análise a importância da percepção no desenvolvimento dos processos organizacionais, e especificamente do planejamento. A percepção é seletiva, cada indivíduo armazena no seu cérebro as informações que deseja, já que não são capazes de observar e deter tudo que acontece a sua volta. Sendo assim, as pessoas podem ter diferentes percepções de um mesmo evento. Isto aconteceu com frequência na pesquisa realizada. Não houve convergência significativa entre as percepções dos dirigentes do 1º e do 2º escalões e nem mesmo entre os dirigentes dos centros.

Para amenizar as disparidades entre as percepções dos dirigentes a teoria diz que uma comunicação fácil e única (ou seja, com termos que possam ser interpretados da mesma forma pelas pessoas), e informações não ambíguas fazem com que haja menos subjetividade tanto por parte do locutor como do receptor das informações na interpretação dos fatos. Outro fator que além de prover maior convergência entre as percepções ainda legítima o processo é a participação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Questões e Problema de Pesquisa

Tendo como referência a fundamentação teórica, a análise documental, que avaliou a prática dos dirigentes, e o questionário, que levantou a percepção dos dirigentes da UFU em relação ao processo de planejamento desenvolvido do período de julho de 1988 a julho de 1992, passa-se a responder às questões e ao problema central de pesquisa que nortearam este estudo.

1* Questão: Quais as razões que levaram a UFU a adotar o planejamento na gestão 1988/1992?

A principal razão que levou a UFU a adotar o planejamento foi a intenção do Reitor, expressa na proposta de campanha, em adotar o planejamento. No entendimento do Reitor o planejamento é um instrumento administrativo capaz de apoiar as decisões, auxiliar a Universidade a definir suas políticas estabelecendo suas prioridades e também gera condições de se criar critérios para a alocação de seus recursos. A proposta do planejamento do Reitor salienta a importância da participação, ao destacar que a "UFU é o resultado de todos nós. Ela será grande ou pequena em função de nosso agir e do acerto de nossas decisões".

Alguns outros fatores podem ser inferidos da proposta analisada como razões adjacentes para a adoção de um sistema de planejamento na UFU. A proposta foi elaborada após ser ouvida a comunidade universitária, numa tentativa de consolidar os anseios dos diversos segmentos que compõem a Universidade. Sendo assim, transformar os desejos, valores, expectativas e anseios da comunidade acadêmica em metas objetivas e factíveis foi também outro motivo que influenciou a adoção do planejamento. Outra razão apontada foi a de propiciar um clima favorável à participação, isto é, o envolvimento das pessoas, já que o tema central da campanha foi: "Por uma Universidade Forte, Unida e Construída na Participação". Finalmente, outra razão para a adoção do planejamento foi a necessidade de tornar transparente a captação e a aplicação de recursos.

Na percepção da maioria absoluta dos dirigentes da UFU, a razão de se adotar o planejamento foi, principalmente, a de propiciar a união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns. É importante frisar que todas as alternativas destacadas na questão são razões encontradas na bibliografia sobre o tema e que buscam explicar os motivos que levam uma organização a implantar um sistema de planejamento. Desta forma, não existe percepção certa ou errada, mas, diferentes percepções quanto às prioridades daquelas razões.

Efetivamente, não houve definições a respeito da missão e dos objetivos gerais da instituição, apesar da intenção da proposta de campanha do Reitor e de alguns depoimentos retirados em atas

sobre a necessidade de tais definições. A missão da instituição e seus objetivos maiores ficaram dependentes das pessoas e dos grupos dirigentes. Não houve definição clara a respeito de: "que universidade temos"? ou "qual a universidade que queremos"? ou mesmo "como chegaremos lá"? Assim, a percepção dos dirigentes se torna muito mais um desejo, uma esperança, um ideal a perseguir do que propriamente um fato real. Devido as características peculiares das universidades descritas por Baldrige, principalmente a que se refere a objetivos vagos e ambíguos, há, na prática, grande dificuldade em se definir a missão e os objetivos gerais neste tipo de organização, tornando complicado a implantação de um processo de planejamento global e integrado. Como advoga o modelo de anarquia organizada as decisões acontecem desvinculadas de um contexto maior, o que gera soluções temporárias dos problemas. Ao mesmo tempo as presenças constatadas na UFU dos modelos burocrático, colegiado e político tornam moroso o processo.

O que se pode inferir desta questão é que a prática, considerada aqui apenas como "ações efetivadas", ainda não alcançou o idealismo da comunidade. O "pensar", a "percepção" e o "querer" caminham mais rápido do que o "agir". A ação intencional visa a alcançar objetivos, metas anteriormente definidos.

Neste sentido, e no momento analisado, pode-se concluir que há um distanciamento entre a percepção e a prática dos dirigentes da UFU, mas não propriamente divergência entre ambas. O distanciamento pode ser resolvido pelo processo iterativo que o sistema de planejamento propicia, pelo aprendizado, pela correção

dos desvios, enfim, pelo aprimoramento do processo. Já a divergência recai na questão de valores, de conceito de planejamento, o que torna mais difícil a solução do problema.

Concluindo, não há divergência entre a percepção e a prática dos dirigentes em relação à razão de se adotar o planejamento. O que existe é um descompasso, um hiato de tempo entre ambos. Enquanto o processo de planejamento não estiver incorporado plenamente a cultura da organização a prática vai permanecer a reboque da percepção. Este fato é plenamente justificável pela pequena experiência que a instituição tem em planejar e pelo fato de a percepção conter uma dose de idealismo, de busca da perfeição e de um futuro desejado.

2* Questão - Ocorrem diferenças de percepções entre os dirigentes de 1* e 2* escalões e entre os dirigentes dos centros quanto ao tipo de planejamento desenvolvido na UFU no período 1988/1991?

Como já mencionado no Item 4.1.3, há divergência entre as percepções dos dois escalões pesquisados, mas não há divergência entre os centros quanto ao tipo de planejamento adotado pela UFU no período 1988/91. Os dirigentes do 1* escalão são mais tendentes a perceber que o planejamento adotado foi o estratégico, pois, para sua grande maioria, na elaboração do plano foram analisados os ambientes interno, externo e os valores da comunidade acadêmica. Além disto, para este escalão, a atitude predominante dos seus dirigentes em relação ao planejamento foi a pré-ativista, que considera as mudanças ambientais e a antecipação das soluções dos problemas apresentados.

Os dirigentes do 2* escalão tendem a perceber a predominância do planejamento tradicional, onde as decisões são tomadas com base no passado e o ambiente interno sobressai ao externo. Para este escalão, a atitude predominante dos dirigentes diante do planejamento foi a inativista e reativista, onde o estilo de administração é basicamente conservador e saudosista, o que confirma a tendência do planejamento tradicional.

A explicação para tal divergência pode ser dada pelo grau de envolvimento no processo, pela experiência em outros cargos diretivos, pela visão da globalidade da Universidade e pela qualidade e quantidade de informações recebidas tanto a nível interno como externo. Todos estes itens fazem com que os dirigentes do 1* escalão fiquem em posição de "vanguarda" em relação ao 2* escalão, fazendo com que o primeiro tenha uma visão macro(estratégica) e o segundo uma visão micro(tradicional).

Os dirigentes do 2º escalão também estão em contato mais direto com a comunidade acadêmica e com os problemas do dia-a-dia, o que torna sua gestão mais operacional e tática do que estratégica. Como não existe uma estrutura decisória estruturada, ou seja, não há definições claras de papéis(função), normas e procedimentos, o tempo dos dirigentes dos centros(diretores e chefes) é gasto para resolver as situações do momento, não sobrando espaço para o planejamento a curto, médio e longo prazos.

Praticamente, pelo processo de implantação do planejamento e pela análise dos projetos propostos e executados, nota-se a predominância do planejamento tradicional. Não houve preocupação formalizada em levantar cientificamente as necessidades da comunidade acadêmica, as potencialidades e as fraquezas da Instituição e as oportunidades e as ameaças do ambiente externo. Estes itens ficaram dependentes das percepções das pessoas que propuseram os projetos, não existindo, portanto, um padrão único de projeto. Entretanto, traços do planejamento estratégico foram detectados, e até mesmo algumas características do planejamento contextual, em alguns projetos executados e na prática de alguns dirigentes do 1º escalão.

Concluindo, há divergência entre as percepções dos dois escalões analisados quanto ao tipo de planejamento desenvolvido na UFU. A percepção dos dirigentes do 2º escalão está mais próxima da prática, onde há predominância do planejamento tradicional. Este resultado não foi diferente do esperado. Quando se inicia um processo de planejamento, vários procedimentos e costumes anteriores são mantidos, mesclando, assim, o "velho" com o "novo", o espírito de "conservação" com o espírito de "mudança", o que de certa forma garante uma transição gradual, consistente e produtiva.

3* Questão - Houve divergência entre o plano proposto e a prática do mesmo no período de julho de 1988 a dezembro de 1991?

A proposta de campanha do Reitor tornou-se o plano de ação para o período 1988/1992, legitimado pela comunidade acadêmica através da eleição direta. Este plano, porém, não foi detalhado, tornando o seu acompanhamento e avaliação prejudicados.

Considerando que o prazo para atingir tais propostas seja o período da gestão, pode-se fazer uma análise do alcance dos objetivos. Entretanto, não é possível verificar quantitativamente os resultados, já que os objetivos não foram transformados em metas tornando difícil mensurá-los

A proposta de campanha, do Reitor, para melhor análise, foi dividida nas cinco partes a seguir:

- 1) Planejamento e Processo Decisório;
- 2) Ensino, Pesquisa e Extensão;
- 3) Dos Servidores;
- 4) Dos Estudantes;
- 5) Das Instalações Físicas.

1) Planejamento e Processo Decisório: Dentro deste item, os principais pontos foram: transparência na captação e aplicação dos recursos; descentralização do processo decisório; revisão da estrutura administrativa, do estatuto e do regimento; dinamização do fluxo de informações; propiciação do envolvimento das pessoas; implantação, em todos os setores, do planejamento a curto, médio e longo prazos para compor o planejamento global da Instituição.

Os objetivos transparência na captação e aplicação dos recursos; modificação da estrutura administrativa e sistema de informações foram atingidos em sua totalidade enquanto que, a descentralização do processo decisório; a participação e a implantação de planejamento nos setores foram objetivos alcançados parcialmente. Apesar da discussão feita, não foi efetivada a revisão do estatuto e do regimento. Constatou-se pelas questões anteriores que existiu uma crise de liderança e os dirigentes do 1º escalão se isolaram do restante da comunidade universitária o que prejudicou o cumprimento dos objetivos.

2) Ensino, Pesquisa e Extensão:

2.a) Ensino: Os principais objetivos neste item foram: ampliação do acervo bibliográfico; acompanhamento do processo educativo; fortalecimento dos colegiados dos cursos; avaliação acadêmica e do vestibular; integração entre 1º, 2º, e 3º graus; criação de cursos de especialização e mestrado; aproveitamento da pesquisa e da extensão no ensino.

Praticamente, os itens acompanhamento do processo educativo; integração entre 1º, 2º e 3º graus e aproveitamento da pesquisa e da extensão no ensino ficaram prejudicados, principalmente, pela dificuldade de se obter e de se medir este tipo de resultado a curto prazo. Os demais objetivos foram atingidos satisfatoriamente, tomando como parâmetro de avaliação os relatórios de atividades e o relatório final de gestão. Em ambos são feitas comparações entre as atividades desenvolvidas no início da gestão e as desenvolvidas no final da gestão.

2.b) Pesquisa: Os principais objetivos nesta área foram: financiamento interno das pesquisas; estímulo à pesquisa; agilização de convênios; facilitação em publicar os trabalhos; incentivo à par-

ticipação em encontros e congressos; melhoria das condições de trabalho; incentivo ao intercâmbio a nível nacional e internacional e estímulo ao envolvimento dos alunos nas pesquisas.

Este item, na prática, não alcançou resultados satisfatórios. A falta de recursos financeiros e a falta de tradição da UFU em fazer pesquisas foram os fatores que prejudicaram a efetivação destes. Mesmo ficando aquém do esperado, houve aumento no número de pesquisas de 168 em 1988 para 419 em 1991 decorrente da capacitação docente e da melhoria das condições dos laboratórios e bibliotecas..

2.c) Extensão: Os principais objetivos nesta área foram: incentivar programas multidisciplinares de extensão; estimular cursos de educação continuada em todas as áreas; ampliar os espaços culturais; patrocinar produções artístico-culturais, consolidar a editora da Universidade e estabelecer políticas para a prestação de serviços à comunidade. A distribuição do tempo docente na UFU entre ensino, pesquisa, extensão e administração estão especificadas no anexo 6.9.

No período 1988/1991, houve aumento de 350% no número de projetos de extensão. Os projetos foram basicamente na área de alfabetização; reciclagem de professores de 1^a e 2^a graus e educação continuada. Todavia, ainda é necessário que se crie uma cultura voltada à extensão. Quanto ao alcance dos objetivos propostos é difícil avaliar, pois não há dados concretos para que possa ser feita a verificação.

2.d) Dos Servidores: Os principais objetivos propostos para esta área foram: política de capacitação docente e de técnicos-adminis-

trativos: aprimoramento dos critérios de seleção; implantação da avaliação de desempenho; aumento do número de vagas na creche; introdução de representação de técnicos-administrativos, com direito a voz e voto, nos órgãos colegiados.

Todos estes objetivos foram alcançados satisfatoriamente, com exceção do aumento da representatividade dos técnicos-administrativos. Apesar da escassez de recursos financeiros, 86% dos 3270 técnicos administrativos passaram por algum tipo de treinamento e/ou capacitação.

2.e) Apoio ao Estudante: Entre os objetivos deste item, estão: estimular a representação estudantil; envolvimento dos alunos em atividades de pesquisa e de extensão; atendimento privilegiado nos serviços de assistência médica, odontológica e judiciária; minimização dos custos das refeições e desenvolvimento do esporte. Praticamente, não há documentação probatória que permita verificar se os objetivos colocados acima foram ou não efetivados.

2.f) Instalações Físicas: O principal objetivo deste item foi a elaboração de um plano diretor físico, que contemplasse a construção de bibliotecas, de salas de aula, de laboratórios e de áreas de lazer. Praticamente, todos os itens contidos no plano diretor físico foram efetivados com enorme sucesso, apesar da escassez de recursos.

Com o exposto acima, pode-se dizer que a maioria dos objetivos traçados para a UFU, no período 1988/1992, foram realizados. Sendo assim, não houve divergência entre o proposto e o executado. O que ocorreu foi a não efetivação de alguns objetivos o que é perfeitamente justificável tanto pela falta de experiência em planejar como pela complexidade de alguns deles.

4* Questão: Houve integração entre o planejamento e as decisões tomadas no período Julho/88 a dezembro de 1991?

Pela percepção dos dirigentes dos centros, as decisões tomadas e o planejamento mantiveram fracas relações. Isto significa que o planejamento não serviu de sustentação para as decisões, ou seja, as decisões tomadas não estavam necessariamente de acordo com o planejamento.

Para os dirigentes do CEBIM, as decisões ficaram dependentes do momento. Apenas os dirigentes do CETEC, com 50% de suas respostas, acreditaram que as decisões foram tomadas com base no planejamento (tab 23).

Há divergência acentuada de percepção entre os dirigentes do 1* e 2* escalões quanto à relação que existiu entre o processo decisório e o planejamento. A totalidade dos dirigentes do 1* escalão percebe que as decisões foram tomadas com base no planejamento, enquanto 73% dos dirigentes do 2* escalão não tiveram esta mesma visão, ou seja, apenas 27% dos dirigentes do 2* escalão pensam que as decisões foram tomadas com base no planejamento.

Pode-se afirmar que houve relação entre planejamento e processo decisório, visto que vários objetivos contidos no plano, que teve a sua origem na proposta de campanha do Reitor, foram efetivados. Ainda mais, a relação existente foi forte, pois, existiram ações concretas visando ao alcance da maioria dos objetivos. Todavia, alguns dos objetivos não foram concretizados como, por

exemplo, a revisão do estatuto e do regimento. Entretanto, este fato não invalida a relação que existiu entre o planejamento e o processo decisório.

A percepção divergente do 2º escalão pode ser decorrente da falta de conhecimento do plano proposto pelo Reitor na sua campanha. Este desconhecimento pode ser explicado pela prática presente na cultura brasileira de se votar na pessoa e não nas idéias e também pelo fato de não ter havido, depois da posse do Reitor, divulgação e detalhamento da proposta. Outro fator que pode ter acentuado a divergência da percepção dos dirigentes é o fato da participação ter sido limitada, principalmente depois do primeiro ano de gestão. O não envolvimento no processo faz com que a seleção das informações seja subjetiva distorcendo a realidade consensual. Finalmente, o fato dos dirigentes do 2º escalão estarem mais envolvidos com os seus setores e unidades faz com que a visão do geral fique prejudicada.

A diferença de percepção entre os dirigentes do 1º e do 2º escalões quanto a relação existente entre o planejamento e o processo decisório se adequa ao modelo de anarquia organizada. Como advoga este modelo as decisões são tomadas nos setores e nas unidades da instituição independentemente das definições gerais colocadas pela administração superior. Não há, por parte da comunidade universitária, a aceitação da hierarquia formal, ou seja os dirigentes superiores não "mandam" e sim "negociam". Portanto, a liderança e o carisma dos dirigentes superiores é essencial às organizações universitárias.

Problema Central de Pesquisa:

Há diferença entre a percepção e a prática dos dirigentes da Universidade Federal de Uberlândia(UFU) em relação ao processo de planejamento desenvolvido, no período Julho de 1988 à dezembro de 1991?

Através das questões que nortearam esta pesquisa, que puderam ser respondidas pelo levantamento das percepções dos dirigentes; pela verificação da prática realizada, através da análise documental, pode-se dizer que, no geral, há divergência principalmente entre as percepções dos dirigentes do 1º e 2º escalões da UFU em relação ao planejamento desenvolvido no período Julho/88 a dezembro/91. Quanto a percepção e a prática dos mesmos pode-se dizer que não há perfeita sintonia entre ambas. O "gapp" que separa a percepção da prática dos dirigentes caracteriza-se mais como um distanciamento do que como uma divergência. A divergência significa princípios diferentes, concepções contrárias enquanto que o distanciamento significa apenas a existência de um lapso de tempo entre dois momentos.

As causas da defasagem entre a percepção e a prática são várias, entre as principais, têm-se: pouca experiência da Instituição em planejar; falta de comunicação(informação) eficiente entre os setores e entre os escalões; pouca participação dos níveis inferiores nas decisões; deficiências(falhas) na implementação do processo de planejamento; falta de definição clara da missão da

Instituição e dos seus objetivos maiores.

Existiram também percepções diferentes, algumas vezes opostas, entre os escalões, causadas, principalmente, por: grau de envolvimento no processo; posição hierárquica ocupada; experiências passadas; faixa etária; tempo de trabalho na instituição; valores e personalidade individual.

As principais divergências encontradas nas percepções dos escalões foram as seguintes: em relação à maneira como o planejamento se manifestou(questão 4); principal fator que facilitou a elaboração do plano(questões 12 ; bloco de características predominante na elaboração do plano(questão 14); atitude predominante na elaboração do plano(questão 15); principal característica do processo de definições dos objetivos(questão19);principal fator que dificultou a execução do plano(questão 22); relação entre planejamento e processo decisório(questão 26); forma de acompanhamento do plano(questão 28) e principal razão do não acompanhamento do plano(questão 29). O, quadro VI, abaixo, mostra o resumo dos dados encontrados, enfatizando as respostas que podem ser consideradas como divergentes ou com distanciamento.

QUADRO VI

PERCEPÇÃO E PRÁTICA DOS DIRIGENTES DA UFU

ASSUNTO	PERCEPÇÃO		PRÁTICA
	1* ESC.	2* ESC.	
Processo de Planejamento(*)	Formal Negociável (50%)	Informal Impositivo (24,5%)	Informal
Análise do Ambiente Externo(**)	Sim (83%)	Sim (60%)	Informal
Análise dos Valores(**)	Sim (100%)	Dividido (54%)	Informal
Análise Interna(**)	Sim (100%)	Sim (66,7%)	Informal
Tipo de Planejamento (*)	Estratégico(+50%)	Tradicional(+50%)	Tradicional
Definições dos Objetivos(*)	Negociação(67%)	Imposição(40%)	Plano Proposto
Planejamento X Decisões(*)	Total (100%)	Fraca ou Nula(73%)	Forte
Acompanhamento do Plano (**)	Sim (100%)	Dividido (57%)	Percepção Avaliador
Participação(*)	Sim	Não	Moderada
Fator facilitador da elaboração do plano(*)	Liderança (50%)	Nova gestão (48,5%)	Nova Gestão
Fator facilitador da implantação do plano(*)	Liderança (66,7%)	Viabilidade dos Objetivos (43,3%)	
Congruência entre Plano e Ação(*)	Necessidade da Comunidade (66,67%)	Experiências Anteriores (31%)	

(*) Divergência

(**) Distanciamento

No geral, as percepções do 1º escalão são mais convergentes entre si, e, também, estão mais próximas de sua prática. Este fato pode ser explicado pelo menor número de pessoas pertencentes a esse escalão o que facilita a comunicação entre eles. Além disto, o fato desses dirigentes trabalharem juntos, na mesma Instituição, há mais de dez anos, faz com que suas experiências sejam semelhantes, tornando seus valores congruentes e, conseqüentemente, suas percepções. Ainda mais, os dirigentes do 1º escalão estão mais diretamente envolvidos com os problemas gerais da Instituição e com as políticas do Ministério da Educação, fazendo com que suas percepções se tornem mais abrangentes e homogêneas. Finalmente, os dirigentes do 1º escalão são nomeados pelo reitor o que, a princípio, garante uma certa sintonia de pensamento entre eles.

No 2º escalão, não é percebida convergência acentuada na percepção dos dirigentes de cada um dos centros e nem entre eles. A falta de objetivos gerais para a Instituição definidos com a participação dos centros; a falta de uma cultura voltada para o planejamento; a falta de um sistema de informação eficaz e a falta de liderança da administração superior podem ser alguns dos fatores que geram a não convergência das percepções. O CETEC é o centro mais homogêneo, talvez devido as características "exatas" (objetivas) dos profissionais que nele trabalham.

Nesse escalão, o distanciamento entre a percepção e a prática é mais acentuada do que no 1º escalão. Esta divergência pode ser explicada pelos seguintes fatores: grande envolvimento dos seus dirigentes nos problemas do dia-a-dia, o que torna suas administrações voltadas para o operacional; maior rotatividade na ocupação dos cargos (os chefes de departamentos têm mandato de dois anos); pouco envolvimento nos assuntos gerais da Universidade; pouca experiência em planejamento; maior número de pessoas envolvidas, o que dificulta a comunicação entre elas; diferentes formações profissionais; visão de faculdades e não de universidade, entre outros.

5.2 Sugestões para Novas Pesquisas

A pesquisa realizada revelou que diversos aspectos relacionados com o processo de planejamento em organizações universitárias podem ser aprofundados através de outras pesquisas. Sugere-se, com base nos resultados deste trabalho, pesquisas nas áreas:

Cultura: Ficou constatado que a criação de uma cultura organizacional adequada é fundamental para que a organização consiga atingir seus objetivos. É aconselhável que haja estudos para verificar como se deve desenvolver uma cultura salutar para o planejamento.

Valores: São enormes as dificuldades de se analisar os valores nas universidades devido ao pluralismo de objetivos, interesses, anseios, percepções presentes neste tipo de organização. Portanto, são necessários estudos nesta área. Este tema está bastante relacionado com a cultura.

Liderança: Em universidades não há definição clara de papéis e a comunidade universitária não reconhece a hierarquia formal de poder. Portanto, o estudo da liderança em universidades é uma área que deve ser explorada. Podem ser realizadas pesquisas para identificar o perfil dos dirigentes mais adequado para este tipo de organização.

Participação: Apesar da constatação da importância da participação nas universidades, verificou-se nesta pesquisa que não há uma maneira estruturada de participação que possibilite o efetivo envol-

vimento de os indivíduos e de os grupos nos processos. Sendo assim, pode-se realizar pesquisas para aprimorar o processo de participação.

Comunicação: A pesquisa revelou também que a comunicação deve ser única de modo que haja sincronia nas interpretações dos fatos e das situações por parte da comunidade universitária. Estudos podem ser feitos para desenvolver mecanismos de comunicação fácil e única em universidades.

Planejamento: Pode-se realizar pesquisas para aprofundar cada uma das fases do planejamento. Contudo, esta pesquisa verificou que a maior deficiência do processo de planejamento está no controle e avaliação. Recomenda-se estudos nesta área.

Da pesquisa pode-se inferir outras áreas de estudos para as organizações universitárias, tais como: mitos, crenças, simbolismo.

5.3 Considerações Finais

A Universidade Federal de Uberlândia é recente e já conta com um grande potencial de recursos humanos capacitados, infraestrutura e respeito nacional. Ela se encontra, atualmente, pronta para o desenvolvimento e para se tornar uma universidade de excelência, com características regional.

O planejamento mais do que nunca torna-se necessário. Ele auxilia a visualização do curto, médio e longo prazos adequando a definição da missão da Universidade, de seus objetivos maiores e das estratégias de ações para alcançá-los com os anseios da Instituição e do ambiente no qual ela esta inserida.

Devido à turbulência do ambiente, das necessidades crescentes da população por formação e especialização profissional, do estágio de desenvolvimento do País e da região do triângulo mineiro, das dificuldades financeiras que assolam as Instituições de Ensino Superior e da necessidade de tornar eficiente a aplicação dos recursos públicos faz do planejamento um instrumento indispensável para auxiliar as decisões cruciais das organizações universitárias. X

Em relação ao estudo de caso da UFU, apesar da constatação de divergências entre as percepções dos dirigentes dos dois escalões pesquisados e do descompasso entre a percepção e a prática dos dirigentes em relação ao planejamento desenvolvido na Instituição, há indícios de que estas adversidades podem ser amenizadas pela prática continuada do planejamento. O mais difícil, é

iniciar o processo, o que já foi feito. É evidente que muitas falhas foram encontradas, mas, como registrado em um dos depoimentos, "a semente foi lançada", cabendo à comunidade acadêmica, com o auxílio da administração superior dar continuidade ao processo, corrigindo os desvios que hora acontecem.

Os resultados obtidos pela pesquisa não acarretam desânimo. Pelo contrário, com algumas correções o processo pode tornar-se eficiente, gerando a sintonia necessária entre as percepções e entre estas e a prática. Como mostrado no decorrer do trabalho, supõe-se que quanto mais próxima estiver a percepção da prática mais consistente vai ser o processo e, conseqüentemente, melhores serão seus resultados.

No caso da Universidade Federal de Uberlândia, há divergências principalmente nas percepções entre 1* e 2* escalões. Esta divergência desgasta a imagem da administração superior e gera descontentamento entre a comunidade acadêmica em geral. A percepção do 2* escalão é, geralmente, em relação as pessoas da administração superior e não em relação ao evento. Falas como "o fulano fez isso" ou "o ciclano fez aquilo" é comum de se ouvir. O cargo fica sendo não a competência à desempenhar e sim a pessoa que o ocupa. A administração torna-se então personalizada, o que deturpa a interpretação dos fatos. A liderança do dirigente máximo da instituição torna-se mais importante que o cargo ocupado, já que o administrador é um agente catalizador, como advoga o modelo de anarquia organizadas.

Os dirigentes do 1* escalão têm a percepção que a comunidade acadêmica em geral, é inativa, corporativista e que os in-

teresses individuais estão acima dos interesses da Instituição. Percebem, também, que é mais fácil para a comunidade acadêmica reclamar do que ajudar, cooperar.

Este embate entre 1* e 2* escalões, sendo que este último representa a comunidade acadêmica em geral, pode ser suavizado se houver um sistema de comunicação e uma forma de participação mais eficientes. Praticamente, houve abertura moderada à participação e houve também fluxo de informações constantes entre 1* e 2* escalões. Entretanto, constatou-se que o 2* escalão, muitas vezes, não sabe o que ocorreu e se mostra desinteressado.

Parece que os dois processos citados acima, comunicação e participação, não estão adequados à estrutura e a cultura ora reinante na UFU. É intrigante verificar que a maioria dos dirigentes e professores não lêem os relatórios de atividades; os informativos; as comunicações; os resultados de pesquisas realizadas, etc. Não existe estímulo, motivação, cultura para isso. É necessário tornar a comunicação fácil e única para reduzir as múltiplas interpretações dos atos e fatos ocorridos na organização.

Questiona-se então: como aproximar a administração superior dos dirigentes do 2* escalão e da comunidade acadêmica em geral? Para responder a esta questão vários pontos podem ser destacados, mas o que ficou mais evidenciado na pesquisa foi a falta de uma linguagem comum entre os escalões o que gerou uma comunicação ineficiente, não sensibilizando os indivíduos que, muitas vezes, deixam de dar a importância e o retorno necessário para a continuação da comunicação. O planejamento é novamente o instrumento

que se encaixa perfeitamente nesta situação. Ele cria uma linguagem comum facilitando a comunicação entre os dirigentes.

Depara-se então com um círculo vicioso, o que atacar primeiro: o planejamento? o sistema de informação? uma linguagem comum?. Estas coisas são interativas e retroalimentadoras. Um sistema de planejamento bem feito e bem implementado resolve os outros problemas, pois, para que o planejamento seja bem sucedido ele necessita de um sistema de informação eficaz.

Resta saber: o que significacomo fazer um bom planejamento? Ficou claro pela pesquisa feita que em instituições universitárias, como advoga o modelo da anarquia organizada, seus componentes exigem participar do processo decisório e que há, como no modelo político, jogo de interesses entre os indivíduos e os grupos que compõem a organização. É necessário portanto, que os interesses, valores, expectativas, percepção dos indivíduos sejam considerados no processo e, mais do que isto, os indivíduos precisam ter consciência disto. A participação é um dos meios indicados para que os membros de uma organização se sintam integrados ao planejamento.

Dos resultados da pesquisa, que estão de acordo com as teorias existentes sobre o tema, pode-se concluir que a consideração dos valores dos membros da organização é indispensavel para o sucesso do planejamento em universidades. O exame dos valores dos membros da organização deve ser feito de maneira transparente e os mesmos devem ser trabalhados de tal forma que surja uma identidade da organização. Supõe-se, pesquisas podem ser feitas para constatar

tar o fato, que se os membros da organização estão convictos que houve definições claras e consensuais da missão e dos objetivos da organização, com a participação não só dos dirigentes mas de toda comunidade acadêmica, seus objetivos passam a ser os da organização, o que torna a administração mais fácil e eficiente.

A dificuldade passa a ser, como fazer o exame dos valores dos membros da organização? como definir a missão e os objetivos da organização de forma a satisfazer a todos? Mais uma vez o planejamento é o instrumento adequado pois engloba a análise da percepção que pode revelar o que cada um deseja, anseia e pensa.

Sabe-se da dificuldade de se verificar percepção. Ela algumas vezes é identificada por escalas de atitudes e outras vezes por levantamento de opinião. Entretanto, estes três conceitos apesar de apresentarem similaridades apresentam também peculiaridades. Pesquisas podem ser feitas para criar instrumentos de coleta de dados, aplicado à administração, para identificar percepção.

A percepção revela valores, traços da personalidade, sentimentos, sensações dos indivíduos. Todas estas variáveis subjetivas precisam, cada vez mais, ser consideradas pela administração. Devido ao avanço da administração e da conscientização cada vez maior que as pessoas têm dos seus direitos e da sua importância para o bom desempenho da organização, o conhecimento da percepção, que ajuda a prever o comportamento dos indivíduos, torna-se um aliado para a gestão da mesma e, principalmente, das organizações universitárias, devido a suas características peculiares, anteriormente, analisadas.

Percepção e prática constituem-se em temas fundamentais para o entendimento das organizações universitárias. Conhecer a percepção torna a prática mais fluida, dando espaço para maior criatividade estimulando o indivíduo, tornando o trabalho não só uma função a ser cumprida mas também uma fonte de lazer e de satisfação. A sintonia entre percepção e a prática é o ideal, que é a busca por representar, ao mesmo tempo, satisfação pessoal e clima organizacional propício para o sucesso.

Constatou-se através desta pesquisa, apesar de alguns depoimentos contrários, que há,, sim, condições de planejar organizações universitárias, não só visando a seus interesses, mas também ao desenvolvimento do homem. Constatou-se também que a Universidade Federal de Uberlândia está buscando este caminho. Seu planejamento, ainda recente, já mostra sinais de inovação administrativa e que a médio e longo prazos a sintonia entre a percepção e a prática dos dirigentes em relação ao planejamento pode-se tornar ainda maior.

Recomenda-se que as próximas gestões não deixem morrer esta semente que foi plantada. O processo de planejamento deve continuar para que a UFU possa responder com eficiência as exigências dos seus membros e da população em geral. Deve-se entretanto, fazer alguns ajustes de tal forma que a comunidade acadêmica não se sinta marginalizada do processo fazendo com que seja definitivamente implantado um sistema de planejamento global, integrado, participativo refletindo os valores da comunidade universitária.

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- 1- ACKOFF, Russel L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- 2- ALLISON, Graham T. Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Boston, Little Brown and Company, 1971.
- 3- ARGUIN, Gérard. O Planejamento estratégico no meio universitário. Trad. Valdemar Cadó. Brasília, Conselho de Reitores das Universidades brasileiras. Estudos e Debates, nº 16, 1988.
- 4- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia Aplicada à Administração. Uma introdução à psicologia organizacional. Ed. Atlas, 18 edição, 1980.
- 5- BALDRIDGE, J. Victor. O Planejamento Estratégico no Ensino Superior: O Imperador está mesmo vestido? Trad. Maria Lúcia Benevides da Silca. Supervisão técnica: Victor Meyer Jr. Curso de Pós Graduação em Administração. Universidade de Santa Catarina, Brasil, 1983.
- 6- BALDRIDGE, J. Victor et aliii. Estructuración de Políticas y Liderazgo Efectivo en la Educación Superior. México, Noema. Ed, 1982.
- 7- BALDRIDGE, J. Victor et aliii. Alternative Models of Governance In Higher Education. In: Birnbauum, Robert (org). Organization and Governance in Higher Education. Massachussets, Ginn Custon Publishing, 1983.
- 8- BOULDING, K. Reflections on Planning: The Value of Uncertainty, Technology Review, 1974.

- 9- BRAGA, José O.B. R. Tomada de Decisão e Planejamento na UFMGS: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro-Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 1988.
- 10- CARVALHO, Horácio Martins de. Introdução à Teoria do Planejamento. Ed. Brasiliense, 2ª edição, 1979.
- 11- CASTRO, Luiz Manuel Mota de. O Planejamento Estratégico. Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. OEA/UFSC. Org. Almeri Paulo Finger, Florianópolis(SC), 1988.
- 12- COPE, Robert G. A Contextual Model to Encompass the Strategic Planning Concept: Introducing a Newer Paradigm. Planning for Higher Education, 13:3, Spring 1985, p.13-20.
- 13- COPE, Robert G. Opportunity from Strength. Strategic Planning Clarified with Case Examples. ASAE-ERIC, 1987.
- 14- CUSTÓDIO, I. O Processo de Tomada de Decisão. Revista de Administração. vol. 21(1). Jan/mar de 1986, p. 37-44.
- 15- DAY, R. H. Percepção Humana. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos, 1972.
- 16- DREZE, Jacques e DEBELLE, Jean. Concepções da Universidade. Trad. de Francisco A. Garcia e Celina F. Garcia. Fortaleza, edições UFC, 1983.
- 17- DIAS, José Maria A.M. Planejamento Organizacional: conceitos e tendências. In: Vasconcellos Filho, Paulo de, Fernandes, Marcos Antônio da. Planejamento Empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- 18- DYE, Thomas R. Modelos de Políticas: Algumas Contribuições à Compreensão de Políticas Públicas. Trad. Ana M. Marquesini e Francisco G. Heidemann. UFSC, 1984.

- 19- ENDER, et alii. A pesquisa de percepção individual aplicada às áreas de Administração e Planejamento: Conceitos, Teoria e Metodologia. *Revista de Administração*. Vol. 18(1) p. 23-31, 1983.
- 20- ETZIONI, Amitai. *Mixed-Scanning: Uma terceira abordagem à Tomada de Decisão*. Trad. Prof. Francisco Gabriel Heidemann. NAPPO/CP GA/UFSC, 1967.
- 21- FINGER, Almeri Paulo. *Gestão Acadêmica em Universidade: Organização, Planejamento, Gestão*. OEA/UFSC. Org. Almeri P. Finger. Florianópolis(SC), UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.
- 22- FONSECA, Valéria Silva da. *Superestrutura de Decisão: Um estudo de caso em duas organizações têxteis do Estado de Santa Catarina*. Projeto de Dissertação de Mestrado em Administração. Departamento de Administração. Centro-Sócio-Econômico. UFSC/SC, 1990.
- 23- FOOT, Edward T. The University of Miami. *Successful Strategic Planning: Case Studies*. *New Directions for Higher Education*, n° 64. San Francisco: Jossey-Bass, Winter, 1988.
- 24- FRANÇA, Júlia Lessa. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1990.
- 25- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. Ed. McMraw-Hill, 1ª ed. 1991.
- 26- FROMN, Erick. *Planejamento Humanístico*. *Journal of American Institute of Planning*. Março, 1972, p. 67-71. Trad. Francisco G. Heidemann. Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

- 27- GRILLO, Antônio Niccoló. Políticas de Recursos Humanos nas Universidades Federais Brasileiras. In. Temas de Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária- Nupeau-, Florianópolis, SC, 1991.
- 28- HALL, Richard H. Organizações: Estrutura e Processos. 3ª edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- 29- HUMBERG, Mário Ernesto. Planejar. Para quê? Planejamento e Gestão, São Paulo, v.1, n.1, p.53, abr. 1989.
- 30- JOBIM, Belmiro Valverde e SUGA, Castor Nelson. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. Revista de Administração Pública (RAP)). Jan/mar 1988, vol. 22.
- 31- KOLASA, Blair J. Ciência do Comportamento na Administração. Ed. Livros Técnicos e Científicos s/a, 1978.
- 32- KOTLER, Phillip, MURPHY, Patrick E. Planejamento Estratégico para o Ensino Superior. Trad. Victor Meyer Junior. Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. CPGA/UFSC, 1981.
- 33- KOTTER, John P. e SCHLESINGER Leonard A. A Escolha de Estratégias para Mudanças. Ed. Nova Cultura Ltda, São Paulo, 1986.
- 34- LEES-HALEY, Paul R. e LEES-HALEY, Cheryl E. Human Resources Management e Development. Handbook. American Management Associations, amacon, 1985.
- 35- MEYER Jr., Victor. Considerações sobre o planejamento estratégico na universidade. In Universidade: Organização, Planejamento e Gestão. OEA/UFSC. Org. Almeri P. Finger, Florianópolis(SC), 1988.

- 36- MEYER Jr., Victor. Planejamento Estratégico: Uma renovação na gestão das Instituições Universitárias. Seminário: A Administração Universitária Rumo ao Ano 2000. CPGA/UFSC, 1991.
- 37- MIRANDA NETO, Manoel José. A crise do planejamento. Ed Nórdica, Rio de Janeiro, 1981.
- 38- MOTTA, Fernando C. P. e PEREIRA, Luiz C. Bresser. Introdução à Organização Burocrática. 3ª ed. São Paulo. Ed. brasiliense s/a, 1983.
- 39- NISBET, J. e WATT, J. Case Study: resdguide 26. Guides in Educational Research. Nottingham, University of Nottingham School of Education, 1978.
- 40- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia e Práticas. São Paulo. Ed. Atlas, 1989.
- 41- OLIVEIRA, Evaldo Macedo. A Universidade e o Planejamento no Brasil. Revista Educação Brasileira. Ano IV, nº8, 1ª sem/82.
- 42- PARSON, Mary Jean, CULLIGAN, Mathew J. Planejamento: De Volta às Origens. Ed. Best Seller, 2ª edição, 1988.
- 43- PETERSON, Marvin W. Analyzing Alternative Approaches to Planning.
- 44- PRAWDA, Juan. Teoria e Praxis de la Planeacion Educativa en México, 1984.
- 45- RIBEIRO, Nelson de F. O Planejamento Universitário e Curricular: teoria, metodo, modelo. Belém: Universida de Federal do Pará, 1990.

- 46- ROACH, Ed. D. West Texas State University. **Successful Strategic Planning: Case Studies**. New Directions for Higher Education, n° 64. San Francisco: Jossey-Bass, Winter 1988.
- 47- RODRIGUES, Suzana Braga. **Processo Decisório em Universidades: Teoria III**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 19(4): 60-75, out/dez 1985.
- 48- SHAW, M.E. e WRIGHT, J.M. **Scales for the measurement of attitudes**. New York, McGraw-Hill, 1967.
- 49- SHIRLEY, Robert C. **Strategic Planning: An Overview**. **Successful Strategic Planning: Case Studies**. New directions for Higher Education, n° 64. San Francisco: Jossey-Bass, Winter 1988.
- 50- SILVA, Clóvis L. Machado da. **Modelos Burocráticos e Políticos e Estrutura Organizacional de Universidades**. In. **Temas de Administração Universitária**. Universidade Federal de Santa Catarina. Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária- NUPEAU- Florianópolis, SC, 1991.
- 51- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 3ª edição. Rio de Janeiro: ed. FGV, 1979.
- 52- TOUSIGNANT, Jacques. **Planejamento Estratégico na Universidade: O caso da Universidade de Quebec**. 1ª Seminário Internacional sobre Administração e Desenvolvimento Universitário. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Brasil, 1990.
- 53- TREVISAN, Maria Júlia. **O Processo Decisório em uma Universidade Particular: O caso da PUC-PR**. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro-Sócio-Econômico. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis(SC), Brasil, 1989.

- 54- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha, DIAS, José Maria A M. Planejamento Empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro, 1982.
- 55- WEICK, Karl E. A Psicologia Social da Organização. São Paulo: Ed Edgard Blucher Ltda, 1979.
- 56- XAVIER, Ernani Pereira, KREUZ, Mauro. Impacto do raciocínio estratégico nos resultados da empresa. Planejamento e Gestão, São Paulo, v.1, n* 1, p.19-28, abr.1989.

ANEXO 7.1

Para:

Pró-Reitor de Ensino Pesquisa e Extensão

Nome do Pró-Reitor e dos Diretores dos Centros

Como dissertação de mestrado, que está sendo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, vou analisar a gestão do Professor Antonino Martins da Silva Jr. no que se refere ao planejamento, tanto das atividades fins (ensino, pesquisa e extensão), como em relação à administração geral.

A pesquisa constará de duas partes que são, percepção e prática dos dirigentes da UFU em relação ao planejamento. A percepção será medida através de um questionário que deverá ser aplicado aos dirigentes (Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros e Chefes de Departamentos). A prática será analisada pela documentação existente, tal como, propostas enviadas aos Conselhos Superiores, atas das reuniões dos Conselhos Superiores, plataforma de campanha do atual reitor, e outros documentos pertinentes.

Para que meu trabalho se desenvolva da melhor forma possível, gostaria que essa comunicação fosse feita aos membros desta Pró-Reitoria, na próxima reunião, já que vou precisar contar com a colaboração de todos. Os questionários deverão ser aplicados, pessoalmente pela pesquisadora, nos meses de Janeiro e fevereiro de 1992, aproveitando, assim, o período letivo e o final do mandato desta gestão.

Este trabalho é importante tanto para mim quanto para UFU, já que avaliará as atividades desenvolvidas por esta Instituição, no período de Junho de 1988 a dezembro de 1991. Espero contar com a participação dessa Pró-Reitoria, tanto em relação ao acesso à documentação quanto à disposição dos seus dirigentes para responderem os questionários.

Agradeço antecipadamente,

Virgínia Izabel de Oliveira

Professora do Departamento de Administração da UFU
Mestranda em Administração-Universidade Federal de Santa Catarina

Prezado Professor

Dirijo-me a V.Sª na qualidade de aluna do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). No momento, estou desenvolvendo minha dissertação de mestrado que tem como tema " Percepção e prática do planejamento segundo os dirigentes universitários. Um estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia".

A pesquisa abrangerá o período de Junho de 1988 a dezembro de 1991, que corresponde a mais de 80% da atual gestão, que terminará em maio de 1992. A população a ser pesquisada constará das pessoas que ocuparam cargos diretivos em tal gestão, tais como: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centros e Chefes de Departamentos. As informações necessárias para desenvolver tal pesquisa serão coletadas pelo questionário em anexo. Gostaria de poder contar com a sua participação através do preenchimento do mesmo. Sua colaboração é importante, pois se trata de um trabalho técnico e científico, podendo seus resultados, serem utilizados tanto pela UFU como por outras organizações que apresentem as mesmas características.

Solicito que o questionário preenchido seja devolvido até o dia 20 de fevereiro do presente ano, na secretaria do Departamento de Administração, localizado no bloco F, sala 44, Campus Santa Mônica.

Agradeço sua colaboração,

Virgínia Izabel de Oliveira

Prof. do Departamento de Administração da UFU

Mestranda em Administração-Universidade Federal de Santa Catarina

Instruções para responder as questões do questionário:

Neste questionário há três tipos de questões:

a) questões totalmente abertas: cada respondente colocará a sua percepção em relação ao assunto;

b) questões com dupla possibilidade: cada respondente apenas concordará (sim) ou discordará (não) do assunto perguntado;

c) questões com múltiplas alternativas: cada respondente escolherá uma das cinco alternativas de cada questão. Caso as alternativas apresentadas não representem a percepção do respondente, o mesmo deverá assinalar a alternativa "Outras" (letra e) e especificar seu entendimento sobre o assunto perguntado.

OBS: Caso o respondente queira, para melhor demonstrar sua percepção, fazer algum comentário adicional, poderá escrever no verso do questionário, especificando a questão a que se refere. Poderá também, utilizar o espaço deixado no final de cada questão.

Agradeço, mais uma vez, sua colaboração,

Virgínia Izabel de Oliveira
Prof. do Departamento de Administração da UFU
Mestranda em Administração-Universidade Federal de Santa Catarina

QUESTÕES GERAIS

1) Na sua percepção, qual a principal função do planejamento universitário:

- a) Apoiar o processo decisório;
- b) Trazer maior racionalidade às decisões;
- c) Orientar as ações da organização;
- d) Minimizar, mesmo que simbolicamente, as ambigüidades organizacionais;
- e) Outra função. Especifique.

2) Na sua percepção, qual a principal razão que levou a UFU a adotar um sistema de planejamento:

- a) União dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns;
- b) Criação de uma cultura de planejamento;
- c) Prover, mesmo que simbolicamente, um padrão de comportamento na organização;
- d) Criação de critérios para medir resultado;
- e) Outra razão. Especifique.

3) Na sua percepção, existiu um processo de planejamento na UFU, no período 1988-91?

a) Sim

b) Não

4) Se a resposta da questão 3 foi afirmativa, como se manifestou o processo de planejamento desenvolvido pela UFU:

- a) **Formalmente:** através de documentos aprovados pelos conselhos superiores;
- b) **Informalmente:** com ou sem documentação mas sem a aprovação dos conselhos superiores;
- c) **Impositivamente:** plano enviado pela administração superior, sem debates anteriores, podendo ser o mesmo formal ou informal;
- d) **Participativamente:** propostas debatidas pela comunidade acadêmica, sendo, posteriormente, submetidas à aprovação dos conselhos superiores;
- e) Outra maneira. Especifique.

5) Se a resposta da questão 3 foi negativa, como, na sua percepção, a UFU e sua área de trabalho direcionaram suas ações no período 1988-91:

- a) Com base em decisões passadas;
- b) Através de acertos e erros;
- c) Reagindo a cada problema apresentado;
- d) Através da montagem de prováveis cenários;
- e) Outra maneira. Especifique.

6) Se a resposta da questão 3 foi negativa, quais os fatores que fizeram com que o planejamento não tenha sido um instrumento utilizado pela administração da UFU no período 1988-91?

Elaboração do Plano (para quem respondeu a questão n* 3 afirmativamente)

7) Na sua percepção, qual o principal elemento que deve estar presente em um plano universitário para que ele seja eficaz:

- a) Flexibilidade: capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações;
- b) Integração: compatibilidade entre o plano global e os planos setoriais;
- c) Participação: envolvimento dos grupos de interesses no processo;
- d) Factibilidade: objetivos e metas possíveis de serem atingidos;
- e) Outro elemento. Especifique.

8) Na sua percepção, o ambiente externo foi considerado na elaboração do plano para a UFU, período 1988-91?

- a) Sim
- b) Não

9) Se a resposta da questão anterior (8) foi afirmativa, indique o principal fator externo considerado na elaboração do plano:

- a) Mercado de trabalho;
- b) Características sócio-econômicas da região;
- c) Política educacional;
- d) Política econômica;
- e) Outro fator externo.

10) Na sua percepção, os valores da comunidade acadêmica foram considerados na elaboração do plano para a UFU, período 1988-91?

- a) Sim
- b) Não

11) Se a resposta da questão 10 foi afirmativa, indique o principal valor considerado:

- a) Autonomia;
- b) Participação;
- c) Espírito de equipe;
- d) Especificidade de cada área de conhecimento;
- e) Outro aspecto. Especifique.

12) Indique, na sua percepção, o principal fator que facilitou a elaboração do plano para a UFU, período 1988-91:

- a) Necessidade do planejamento;
- b) Início de uma nova gestão;
- c) Liderança do dirigente máximo da universidade;
- d) Modismo do planejamento;
- e) Outro fator. Especifique.

13) Indique, na sua percepção, o principal fator que dificultou a elaboração do plano para a UFU, período 1988-91:

- a) Falta de experiência em planejar;
- b) Falta de um sistema de informação eficaz;
- c) Divergência dos grupos de interesses em relação ao processo de planejamento;
- d) Participação da comunidade acadêmica no processo;
- e) Outro fator. Especifique.

14) Na sua percepção, qual o bloco de características que predominou no plano adotado pela UFU no período 1988-91:

- a) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo a organização capaz de influenciar ambos;
- b) Ambiente considerado foi apenas o interno;
- c) Ambiente considerado foi apenas o externo;
- d) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo este último determinante na formulação de estratégias;
- e) Outro. Especifique.

15) Na sua percepção, qual foi a atitude predominante em relação aos possíveis obstáculos a serem encontrados na elaboração do plano adotado pela UFU, período 1988-91:

- a) Os obstáculos foram tratados antecipadamente, de forma criativa;
- b) Os obstáculos foram considerados sem solução, predominando uma atitude conservadora;
- c) Os obstáculos foram resolvidos com base em experiências passadas;
- d) Os obstáculos foram tratados antecipadamente considerando as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- e) Outra atitude. Especifique.

16) Na sua percepção, qual dos itens, abaixo relacionados, que melhor reflete a atitude adotada no planejamento da UFU, período 1988-91:

- a) Preocupação em fazer "certo as coisas" com base em dados quantitativos;
- b) Preocupação em fazer "as coisas certas" com base em dados qualitativos e quantitativos;
- c) Preocupação com o impacto das ações organizacional na sociedade;
- d) Preocupação em conciliar os interesses dos grupos internos;
- e) Outra atitude. Especifique.

17) A elaboração do plano foi precedida de análise das potencialidades e deficiências da UFU?

a) Sim

b) Não

18) Se a resposta da questão anterior (17) foi afirmativa, indique o principal elemento analisado:

- a) Área Acadêmica: ensino, pesquisa e extensão;
- b) Área Administrativa: atividades meios;
- c) Recursos Humanos: professores, técnicos e funcionários;
- d) Área Física e Materiais: espaço físico, laboratórios, equipamentos, etc...;
- e) Outro elemento. Especifique.

19) Na sua percepção, o processo de formulação e definições dos objetivos traçados para UFU tiveram como principal característica:

- a) Imposição;
- b) Consenso;
- c) Negociação;
- d) Acordo;
- e) Outra. Especifique.

Quanto à implementação do plano

20) Na sua percepção, o plano proposto para a UFU, período 1988-91, foi implementado?

- a) Sim
- b) Não

Se a resposta foi negativa, dizer porque o plano não foi implementado.

Questões para quem respondeu afirmativamente a questão 20.

21) Na sua percepção, o que mais facilitou a execução do plano:

- a) Conscientização da necessidade do planejamento;
- b) Participação;
- c) Viabilidade das metas propostas;
- d) Liderança da administração superior;
- e) Outro fator. Especifique.

22) Na sua percepção, o que mais dificultou a execução do plano:

- a) Incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis;
- b) Descrédito da comunidade acadêmica com o processo de planejamento;
- c) Falta de cultura voltada para o planejamento;
- d) Falta de liderança da administração da UFU;
- e) Outro fator. Especifique.

23) Na sua percepção, houve congruência entre o plano proposto para a UFU e a sua prática no período 1988-1991?

- a) Sim
- b) Não

24) Se a resposta da questão 23 foi negativa, indique a principal causa de tal discrepância:

- a) Os objetivos foram propostos sem análise prévia de sua viabilidade;
- b) O plano foi elaborado rigidamente, não permitindo a incorporação de novas variáveis;
- c) Há sempre divergência entre a teoria e a prática;
- d) O plano não levou em consideração as necessidades da organização;
- e) Outra causa. Especifique.

25) Se a resposta da questão 23 foi afirmativa, indique a principal causa da congruência entre o plano proposto e sua execução:

- a) O plano foi baseado nas necessidades da comunidade acadêmica;
- b) O plano traçou objetivos estimulantes e ao mesmo tempo factíveis;
- c) O plano teve caráter participativo;
- d) O plano foi baseado em experiências passadas;
- e) Outra causa. Especifique.

26) Na sua percepção, como se estabeleceu a relação entre as decisões tomadas pela administração da UFU e o planejamento desenvolvido para o período 88-91:

- a) As decisões não foram tomadas com base no planejamento;
- b) As decisões foram tomadas com base no planejamento;
- c) As decisões tomadas e o planejamento mantiveram fracas relações;
- d) As decisões ficaram dependentes do momento;
- e) Outra. Especifique.

27) Houve acompanhamento do plano proposto para a UFU, período 1988-91?

a) Sim

b) Não

28) Se a resposta da questão 27 foi afirmativa, indique a principal forma de acompanhamento do plano proposto:

- a) Através de relatórios periódicos de cada setor;
- b) Através da comparação entre o plano proposto e o executado;
- c) Através da correção dos desvios encontrados verificando as possíveis causas de tais divergências;
- d) O acompanhamento foi feito apenas com o intuito de aprimorar o aprendizado em relação ao planejamento;
- e) Outra forma. Especifique.

29) Se a resposta da questão 27 foi negativa, indique a principal razão para o não acompanhamento do plano proposto:

- a) Falta de mecanismos eficientes de controle;
- b) Dificuldade de mensurar resultados nas organizações universitárias;
- c) Fatores internos e externos que inviabilizaram o plano;
- d) Falta de experiência em acompanhar planos;
- e) Outra razão. Especifique.

30) Como você avalia a experiência de planejamento vivida pela UFU o período 1988-91?

ANEXO 7.3

ANÁLISE DOS DADOS

TABELAS EXPLICATIVAS DO PERFIL DOS DIRIGENTES DA UFU PERÍODO 1988-1991

IDEN \ CENTRO	CEHAR	DETEC 2* ESCALÃO	CEBIM	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
RESPONDENTES	19	9	17	45	6	51
Z	100	100	100	100	100	100
PESO NO TOTAL	0,4242	0,2	0,378	1	1	1
CARRERA						
AUXILIAR	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
ASSISTENTE	21,05(04)	11,11(01)	23,53(04)	20,00(09)	0,00(00)	17,65(09)
ADJUNTO	47,37(09)	33,33(03)	52,94(09)	46,67(21)	0,00(00)	41,18(21)
TITULAR	26,32(05)	55,56(05)	23,53(04)	31,31(14)	100,00(06)	39,22(20)
TITULAÇÃO						
GRADUAÇÃO	10,53(02)	0,00(00)	0,00(00)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)
ESPECIALIZAÇÃO	26,32(05)	11,11(01)	29,41(05)	24,44(11)	50,00(03)	27,45(14)
MESTRADO	42,11(08)	27,78(07)	52,94(09)	53,33(24)	50,00(03)	52,94(27)
DOCTORADO	15,79(03)	11,11(01)	11,76(02)	13,33(06)	0,00(00)	11,76(06)
PÓS-DOCTORADO	5,26(01)	0,00(00)	5,88(01)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)
TEMPO DE CASA						
ATÉ 5 ANOS	10,53(02)	0,00(00)	11,76(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
+ DE 5 A 10 ANOS	15,79(03)	33,33(03)	23,53(04)	22,22(10)	0,00(00)	19,61(10)
+ DE 10 A 15 ANOS	52,63(10)	33,33(03)	47,86(08)	46,67(21)	0,00(00)	41,18(21)
+ DE 15 A 20 ANOS	10,53(02)	22,22(02)	17,65(03)	15,56(07)	83,33(05)	23,53(12)
+ DE 20 ANOS	10,53(02)	11,11(01)	0,00(00)	6,67(03)	16,67(01)	7,84(04)
FAIXA ETÁRIA						
DE 25 A 30 ANOS	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
+ DE 30 A 35 ANOS	5,26(01)	11,11(01)	11,76(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
+ DE 35 A 40 ANOS	21,05(04)	33,33(03)	35,29(06)	28,89(13)	0,00(00)	25,49(13)
+ DE 40 A 45 ANOS	47,37(09)	44,44(04)	47,86(08)	46,67(21)	66,67(04)	49,02(25)
+ DE 45 ANOS	21,05(04)	11,11(01)	5,88(01)	13,33(06)	16,67(02)	15,69(08)
REGIME DE TRABALHO						
20 HORAS	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
40 HORAS	0,00(00)	0,00(00)	11,76(02)	4,44(02)	0,00(00)	3,92(02)
40 HORAS DE	100,00(19)	100,00(09)	88,24(15)	95,56(43)	100,00(06)	96,08(49)
OUTRA OCUPAÇÃO						
SIM	78,95(15)	88,89(08)	58,83(10)	73,33(33)	100,00(06)	76,47(19)
NÃO	21,05(04)	11,11(01)	41,17(07)	26,67(12)	0,00(00)	23,53(12)

RESULTADO DOS QUESTIONÁRIOS

TABELAS EXPLICATIVAS DA PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DA UFU QUANTO AO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO NO PERÍODO 1988-1991

QUESTÕES GERAIS

	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES\RESPON	19	9	17	45	5	51

01 PRINCIPAL FUNÇÃO DO PLANEJAMENTO

a	10,53(02)	0,00(00)	5,88(01)	6,67(03)	33,33(02)	9,80(05)
b	15,79(03)	11,11(01)	52,94(02)	28,88(13)	16,67(01)	27,45(14)
c	52,63(10)	66,67(06)	29,41(05)	46,66(21)	50,00(03)	47,06(24)
d	10,53(02)	22,22(02)	0,00(00)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
e	10,53(02)	0,00(02)	11,77(02)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)

- a) Apoiar o processo decisório;
 b) Trazer maior racionalidade às decisões;
 c) Orientar as ações da organização;
 d) Minimizar, mesmo que simbolicamente, as ambigüidades organizacionais;
 e) Outra função. Especifique.

02 PRINCIPAL RAZÃO DE SE ADATAR O PLANEJAMENTO

a	73,68(14)	22,22(02)	47,06(08)	53,33(24)	80,00(05)	56,86(29)
b	5,26(01)	22,22(02)	11,77(02)	11,11(05)	0,00(00)	9,80(05)
c	10,53(02)	11,11(01)	11,77(02)	11,11(05)	0,00(00)	9,80(05)
d	10,53(02)	33,33(03)	29,41(05)	22,22(10)	0,00(00)	19,61(10)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	2,22(01)	20,00(01)	3,92(02)

- a) União dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns;
 b) Criação de uma cultura de planejamento;
 c) Prover, mesmo que simbolicamente, um padrão de comportamento na organização;
 d) Criação de critérios para medir resultado;
 e) Outra razão. Especifique.

03 HOUVE PLANEJAMENTO NA UFU, PERÍODO 1988-1991 (tab 3.3)

SIM	68,42(13)	100,00(02)	64,71(11)	73,34(33)	100,00(06)	76,47(39)
NÃO	31,58(06)	0,00(00)	35,29(06)	26,66(12)	0,00(00)	23,53(12)

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----	2* ESCALÃO	-----*	SUB-TOTAL		TOTAL
QUES\RESPON	19	9	17	45	5	51

04 SE QUESTÃO 3 FOI AFIRMATIVA, COMO MANIFESTOU O PLANEJAMENTO

a	10,53(02)	33,33(03)	17,65(03)	17,78(08)	50,00(03)	21,57(11)
b	15,79(03)	0,00(00)	5,88(01)	8,89(04)	0,00(00)	7,84(04)
c	21,05(04)	44,44(04)	17,65(03)	24,44(11)	0,00(00)	21,57(11)
d	10,53(02)	22,22(02)	23,53(04)	17,78(08)	33,33(02)	19,61(10)
e	10,53(02)	0,00(00)	0,00(00)	4,45(02)	16,67(01)	5,88(03)

a)Formalmente: através de documentos aprovados pelos conselhos superiores;

b)Informalmente: com ou sem documentação mas sem a aprovação dos conselhos superiores;

c)Impositivamente: plano enviado pela administração superior, sem debates anteriores, podendo ser o mesmo formal ou informal;

d)Participativamente: propostas debatidas pela comunidade acadêmica, sendo, posteriormente, submetidas à aprovação dos conselhos superiores

e)Outra maneira. Especifique.

05 SE QUESTÃO 3 FOI NEGATIVA, COMO A UFU DIRECIONOU SUAS AÇÕES

a	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
b	5,26(01)	0,00(00)	0,00(00)	2,22(01)	0,00(00)	1,96(01)
c	21,05(04)	0,00(00)	35,29(06)	22,22(10)	0,00(00)	19,62(10)
d	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

a)Com base em decisões passadas;

b)Através de acertos e erros;

c)Reagindo a cada problema apresentado;

d)Através da montagem de prováveis cenários;

e)Outra maneira. Especifique.

QUESTÕES REFERENTES A ELABORAÇÃO DO PLANO

QUESTÕES PARA QUEM RESPONDEU "SIM" NA QUESTÃO Nº 3

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	2* ESCALÃO			SUB-TOTAL		TOTAL
QUES\RESPON	13	9	11	33	6	39
07 PRINCIPAL ELEMENTO PRESENTE NO PLANEJAMENTO						
a	7,69(01)	22,22(02)	27,27(03)	18,18(06)	33,33(02)	26,51(08)
b	7,69(01)	11,11(01)	27,27(03)	15,15(05)	50,00(03)	26,51(08)
c	26,92(10)	33,33(03)	27,27(03)	48,48(16)	16,67(01)	43,59(17)
d	0,00(00)	22,22(02)	9,09(01)	9,09(03)	0,00(00)	7,69(03)
e	7,69(01)	11,11(01)	9,09(01)	9,09(03)	0,00(00)	7,69(03)

- a) Flexibilidade: capacidade do plano incorporar novas variáveis e informações;
 b) Integração: compatibilidade entre o plano global e os planos setoriais;
 c) Participação: envolvimento dos grupos de interesses no processo;
 d) Factibilidade: objetivos e metas possíveis de serem atingidos;
 e) Outro elemento. Especifique.

08 O AMBIENTE EXTERNO FOI CONSIDERADO NA ELABORAÇÃO DO PLANO

SIM	66,23(02)	55,56(05)	54,55(06)	60,61(20)	83,33(05)	64,10(25)
NÃO	30,77(04)	44,44(04)	45,45(05)	39,39(13)	16,67(01)	35,90(14)

09 PRINCIPAL FATOR EXTERNO ANALISADO

a	7,69(01)	0,00(00)	9,09(01)	6,06(02)	16,67(01)	7,69(03)
b	30,77(04)	0,00(00)	0,00(00)	12,12(04)	16,67(01)	12,82(05)
c	7,69(01)	22,22(02)	36,37(04)	21,21(07)	33,33(02)	23,08(09)
d	15,38(02)	22,22(02)	9,09(01)	15,15(05)	16,67(01)	15,38(06)
e	7,69(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Mercado de trabalho;
 b) Características sócio-econômicas da região;
 c) Política educacional;
 d) Política econômica;
 e) Outro fator externo. Especifique.

10 OS VALORES DA COMUNIDADE ACADÊMICA FORAM CONSIDERADOS NO PLANO

SIM	61,54(08)	33,33(03)	63,64(07)	54,55(18)	100,00(06)	61,54(24)
NÃO	38,46(05)	66,67(06)	36,36(04)	45,45(15)	0,00(00)	38,46(15)

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
QUES\RESPON	13	9	11	33	6	39
11	PRINCIPAL VALOR ANALISADO					
a	15,38(02)	0,00(00)	9,09(01)	9,09(00)	33,33(02)	12,92(05)
b	15,38(02)	33,33(03)	27,27(03)	24,24(08)	0,00(00)	20,51(08)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	20,27(04)	0,00(00)	27,27(03)	21,21(07)	66,67(04)	28,21(11)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Autonomia;
b) Participação;
c) Espírito de equipe;
d) Especificidade de cada área de conhecimento;
e) Outro valor. Especifique.

12 PRINCIPAL FATOR QUE FACILITOU A ELABORAÇÃO DO PLANO

a	38,46(05)	44,44(04)	36,36(04)	39,39(13)	16,67(01)	35,90(14)
b	46,15(06)	55,56(05)	45,45(05)	48,48(16)	33,33(02)	46,15(18)
c	0,00(00)	0,00(00)	9,09(01)	3,03(01)	50,00(03)	10,26(04)
d	7,69(01)	0,00(00)	9,09(01)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Necessidade do planejamento;
b) Início de uma nova gestão;
c) Liderança do dirigente máximo da universidade;
d) Modismo do planejamento;
e) Outro fator. Especifique.

13 PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A ELABORAÇÃO DO PLANO

a	7,69(01)	33,33(03)	0,00(00)	12,12(04)	0,00(00)	10,26(04)
b	7,69(01)	22,22(02)	36,36(04)	21,21(07)	50,00(03)	25,64(10)
c	39,47(05)	33,33(03)	54,55(06)	42,42(14)	50,00(03)	43,59(17)
d	15,38(02)	11,11(01)	9,09(01)	12,12(04)	0,00(00)	10,26(04)
e	15,38(02)	0,00(00)	0,00(00)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)

(tab4.7)

- a) Falta de experiência em planejar;
b) Falta de um sistema de informação eficaz;
c) Divergência dos grupos de interesses em relação ao processo de planejamento;
d) Participação da comunidade acadêmica no processo;
e) Outro fator. Especifique.

OBS: A questão 9 não foi respondida por um membro do CETEC

As questões 12 e 13 não foram respondidas por um membro do CEHAR

QUESTÕES REFERENTES À ELABORAÇÃO DO PLANO

	CEHAR	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
QUES\RESPON	13	9	11	33	6	39
14 BLOCO DE CARACTERÍSTICA PREDOMINANTE NA ELABORAÇÃO DO PLANO						
a	15,38(02)	44,44(04)	18,18(02)	24,24(08)	50,00(03)	28,21(11)
b	23,08(03)	44,44(04)	54,55(06)	32,32(13)	16,67(01)	35,20(14)
c	7,69(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)
d	30,77(04)	0,00(00)	27,27(03)	21,21(07)	33,33(02)	23,08(09)
e	15,38(02)	11,11(01)	0,00(00)	9,09(03)	0,00(00)	7,69(03)

- a) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo a organização capaz de influenciar ambos;
 b) Ambiente considerado foi apenas o interno;
 c) Ambiente considerado foi apenas o externo;
 d) Ambiente considerado foi o interno e o externo, sendo este último determinante na formulação de estratégias;
 e) Outro. Especifique.

15 ATITUDE PREDOMINANTE NA ELABORAÇÃO DO PLANO

a	0,00(00)	11,11(01)	9,09(01)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)
b	15,38(02)	22,22(02)	45,45(05)	27,27(09)	0,00(00)	23,08(09)
c	53,85(07)	66,66(06)	27,27(03)	48,48(06)	33,33(02)	26,51(08)
d	7,69(01)	0,00(00)	18,18(02)	9,09(03)	66,67(04)	17,95(07)
e	15,38(02)	0,00(00)	0,00(00)	6,06(02)	0,00(00)	5,13(02)

- a) Os obstáculos foram tratados antecipadamente, de forma criativa;
 b) Os obstáculos foram considerados sem solução, predominando uma atitude conservadora;
 c) Os obstáculos foram resolvidos com base em experiências passadas;
 d) Os obstáculos foram tratados antecipadamente considerando as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
 e) Outra atitude. Especifique.

16 ATITUDE PREDOMINANTE NA ELABORAÇÃO DO PLANO

a	23,08(03)	22,22(02)	9,09(01)	18,18(06)	0,00(00)	15,38(06)
b	46,15(06)	11,11(01)	36,36(04)	33,33(11)	83,33(05)	41,03(16)
c	0,00(00)	33,33(03)	27,27(03)	18,18(06)	16,67(01)	17,95(07)
d	23,08(03)	33,33(03)	27,27(03)	27,27(09)	0,00(00)	23,08(09)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Preocupação em fazer "certo as coisas" com base em dados quantitativos;
 b) Preocupação em fazer "as coisas certas" com base em dados qualitativos e quantitativos;
 c) Preocupação com o impacto das ações organizacional na sociedade;
 d) Preocupação em conciliar os interesses dos grupos internos;
 e) Outra atitude. Especifique.

	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----	2 ESCALÃO	-----*	SUB-TOTAL		TOTAL
QUES/RESPON	13	9	11	33	6	39

17 HOUVE ANÁLISE DAS POTENCIALIDADES E DEFICIÊNCIAS DA UFU PARA PROPOR O PLANO

SIM	53,85(07)	100,00(09)	54,55(06)	66,67(22)	100,00(06)	71,79(28)
NÃO	38,46(05)	0,00(00)	45,45(05)	33,33(10)	0,00(00)	25,64(16)

18 SE QUESTÃO 17 FOI AFIRMATIVA, QUAL O PRINCIPAL ELEMENTO INTERNO ANALISADO

a	30,77(04)	11,11(01)	27,27(03)	24,24(08)	66,67(04)	30,77(12)
b	7,69(01)	44,44(04)	9,09(01)	18,18(06)	0,00(00)	15,38(06)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	15,38(02)	33,33(03)	18,18(02)	21,21(07)	33,33(02)	23,04(09)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Área Acadêmica: ensino, pesquisa e extensão;
 b) Área Administrativa: atividades meios;
 c) Recursos Humanos: professores, técnicos e funcionários;
 d) Área Física e Materiais: espaço físico, laboratórios, equipamentos, etc...;
 e) Outro elemento. Especifique.

19 PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

a	38,46(05)	55,56(05)	27,27(03)	39,39(13)	0,00(00)	33,28(13)
b	0,00(00)	11,11(01)	9,09(01)	6,06(02)	16,67(01)	7,68(03)
c	30,77(04)	22,22(02)	36,36(04)	30,30(10)	66,67(04)	35,90(14)
d	23,03(03)	0,00(00)	18,18(02)	15,15(05)	16,67(01)	15,38(06)
e	0,00(00)	11,11(01)	0,00(00)	3,03(01)	0,00(00)	2,56(01)

- a) Imposição;
 b) Consenso;
 c) Negociação;
 d) Acordo;
 e) Outra. Especifique.

OBS:1 ELEMENTO DO CEHAR NÃO RESPONDEU AS QUESTÕES DE 14 A 19
 1 ELEMENTO DO CEBIM NÃO RESPONDEU A QUESTÃO 19

QUESTÕES REFERENTES A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

QUESTÃO	CEHAR	CETEC *-----2* ESCALAO-----*	CEBIM	UFU SUB-TOTAL	1*º ESCALÃO	UFU TOTAL
20 O PLANO PROPOSTO PARA A UFU FOI IMPLEMENTADO						
SIM	76,92(10)	88,89(08)	72,73(08)	78,79(26)	100,00(06)	82,05(32)
NÃO	23,08(03)	11,11(01)	27,27(03)	21,21(07)	0,00(00)	17,95(07)

AS QUESTÕES A SEGUIR SÃO PARA OS QUE RESPONDERAM "SIM" NA QUESTÃO 20

RESP.	10 =100%	8=100%	8=100%	26=100%	6=100%	32=100%
FATOR	0,3846	0,3077	0,3077	1	1	1

21 PRINCIPAL FATOR QUE FACILITOU A EXECUÇÃO DO PLANO

a	30,00(03)	37,50(03)	12,50(01)	26,92(07)	0,00(00)	21,88(07)
b	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)
c	30,00(03)	50,00(04)	50,00(04)	42,31(11)	33,33(02)	40,63(13)
d	20,00(02)	12,50(01)	0,00(00)	11,54(03)	66,67(04)	21,88(07)
e	20,00(02)	0,00(00)	0,00(00)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)

- a) Conscientização da necessidade do planejamento;
 b) Participação;
 c) Viabilidade das metas propostas;
 d) Liderança da administração superior;
 e) Outro fator. Especifique.

22 PRINCIPAL FATOR QUE DIFICULTOU A EXECUÇÃO DO PLANO

a	70,00(07)	12,50(01)	12,50(01)	34,62(09)	50,00(03)	37,50(12)
b	0,00(00)	12,50(01)	37,50(03)	15,38(04)	33,33(02)	18,75(06)
c	20,00(02)	25,00(02)	25,00(02)	23,08(03)	16,67(01)	12,50(04)
d	10,00(01)	50,00(04)	25,00(02)	26,92(07)	0,00(00)	21,88(07)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Incompatibilidade entre os objetivos propostos e os recursos disponíveis;
 b) Descrédito da comunidade acadêmica com o processo de planejamento;
 c) Falta de cultura voltada para o planejamento;
 d) Falta de liderança da administração da UFU;
 e) Outro fator. Especifique.

23 HOUVE CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO

SIM	80,00(08)	87,50(07)	62,50(05)	76,92(20)	100,00(06)	81,25(26)
NÃO	20,00(02)	12,50(01)	37,50(03)	23,08(06)	0,00(00)	18,75(06)

QUESTÕES	CEHAR	CETEC	CEBIM	UFU	1* ESCALÃO	UFU
	-----	2* ESCALÃO	-----*	SUB-TOTAL		TOTAL
24 PRINCIPAL CAUSA DA DISCREPÂNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO						
a	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)
b	10,00(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,05(01)	0,00(00)	3,13(01)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	10,00(01)	12,50(01)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	2,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Os objetivos foram propostos sem análise prévia de sua viabilidade;
b) O plano foi elaborado rigidamente, não permitindo a incorporação de novas variáveis;
c) Há sempre divergência entre a teoria e a prática;
d) O plano não levou em consideração as necessidades da organização;
e) Outra causa. Especifique.

25 PRINCIPAL CAUSA DA CONGRUÊNCIA ENTRE O PLANO PROPOSTO E O EXECUTADO

a	0,00(00)	50,00(04)	37,50(03)	26,92(07)	66,67(04)	34,38(11)
b	10,00(01)	25,00(02)	12,50(01)	15,38(04)	33,33(02)	18,75(06)
c	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)
d	60,00(06)	12,50(01)	12,50(01)	30,77(08)	0,00(00)	25,00(08)
e	10,00(01)	0,00(00)	0,00(00)	3,05(01)	0,00(00)	3,13(01)

- a) O plano foi baseado nas necessidades da comunidade acadêmica;
b) O plano traçou objetivos estimulantes e ao mesmo tempo factíveis;
c) O plano teve caráter participativo;
d) O plano foi baseado em experiências passadas;
e) Outra causa. Especifique.

26 COMO SE ESTABELECEU A RELAÇÃO ENTRE PROCESSO DECISÓRIO E PLANEJAMENTO

a	10,00(01)	0,00(00)	12,50(01)	7,69(01)	0,00(00)	3,13(01)
b	10,00(01)	50,00(04)	25,00(02)	26,92(07)	100,00(06)	40,63(13)
c	70,00(07)	37,50(03)	0,00(00)	30,46(10)	0,00(00)	31,25(10)
d	10,00(01)	12,50(01)	62,50(05)	26,92(07)	0,00(00)	21,88(07)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) As decisões não foram tomadas com base no planejamento;
b) As decisões foram tomadas com base no planejamento;
c) As decisões tomadas e o planejamento mantiveram fracas relações;
d) As decisões ficaram dependentes do momento;
e) Outra. Especifique.

QUESTÕES REFERENTES AO ACOMPANHAMENTO DO PLANO

QUESTÃO	CEHAR *-----*	CETEC 2* ESCALÃO	CEBIM -----*	UFU SUB-TOTAL	1* ESCALÃO	UFU TOTAL
27	HOUE ACOMPANHAMENTO DO PLANO PROPOSTO					
SIM	60,00(06)	87,50(07)	25,00(02)	57,69(15)	100,00(06)	65,63(21)
NÃO	40,00(04)	12,50(01)	75,00(06)	42,31(11)	0,00(00)	34,38(11)

28 PRINCIPAL FORMA DE ACOMPANHAMENTO DO PLANO

a	10,00(01)	25,00(02)	12,50(01)	15,38(04)	16,67(01)	15,63(05)
b	30,00(03)	25,00(02)	0,00(00)	12,23(05)	66,67(04)	28,13(02)
c	20,00(02)	0,00(00)	0,00(00)	7,69(02)	16,67(01)	9,38(03)
d	0,00(00)	37,50(03)	0,00(00)	11,54(03)	0,00(00)	9,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Através de relatórios periódicos de cada setor;
 b) Através da comparação entre o plano proposto e o executado;
 c) Através da correção dos desvios encontrados verificando as possíveis causas de tais divergências;
 d) O acompanhamento foi feito apenas com a intenção de aperceber o aprendizado em relação ao planejamento;
 e) Outra forma. Especifique.

29 PRINCIPAL RAZÃO DO NÃO ACOMPANHAMENTO DO PLANO

a	10,00(01)	12,50(01)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	9,38(03)
b	10,00(01)	0,00(00)	25,00(02)	11,54(03)	0,00(00)	9,38(03)
c	0,00(00)	0,00(00)	25,00(02)	7,69(02)	0,00(00)	6,25(02)
d	20,00(02)	0,00(00)	12,50(01)	11,54(03)	0,00(00)	9,38(03)
e	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)	0,00(00)

- a) Falta de mecanismos eficientes de controle;
 b) Dificuldade de mensurar resultados nas organizações universitárias;
 c) Fatores internos e externos que inviabilizaram o plano;
 d) Falta de experiência em acompanhar planos;
 e) Outra razão. Especifique.

085: 1 ELEMENTO DO CEBIM NÃO RESPONDEU A QUESTÃO 28 FICANDO A PORCENTAGEM DIFERENTE DE 100% PARA O CEBIM E PARA A UFU
 086: TODAS AS TABELAS ESTÃO EM PORCENTAGENS. OS NÚMEROS DENTRO DOS PARENTÊSES REPRESENTAM OS RESPONDENTES DE CADA ITEM.

TABELA VI

CHAPA

Reitor: ANTONINO MARTINS DA SILVA JUNIOR

Vice: LUÍZ MARIO GUIMARÃES GONÇALVES

AGORA É
PRÓ VALER!
ANTONINO
LUÍZ MÁRIO

PROPOSTA

1 - INTRODUÇÃO

Uma vez mais, é apresentada à Universidade Federal de Uberlândia o desafio da renovação de seus dirigentes, momento de extrema importância na definição dos rumos que a nortearão por alguns anos e que imprimirá marcas significativas em sua história. É mais uma vez confiamos que a resposta se manifestará de forma positiva, consciente e madura, fruto da capacidade individual de cada membro e da experiência do processo anterior, determinando um progressivo avanço no desenvolvimento de nossa Universidade, em termos de estrutura física, estrutura de poder, bem como de todas as relações - notadamente o ensino, a pesquisa e a extensão que em seu interior ocorrem, com reflexos na vida e no trabalho de todos os segmentos universitários.

Estamos convencidos de possuir uma proposta séria, realista e passível de implementação, que atende aos anseios da comunidade universitária, e por isso decidimos apresentar nossa candidatura e nosso programa de ação para a análise, a crítica, o debate e o julgamento de sua adequabilidade. Esta é uma proposta de programa, sujeita a evoluir à medida que novas contribuições forem a ela se agregando. E não poderia ser diferente em um ambiente caracterizado pela prática científica. Nesta proposta estão, assim, os princípios pelos quais selamos o compromisso de luta para que não permaneçam em nível abstrato. Queremos uma Universidade que possamos - juntos - construir.

As propostas que apresentamos formam o compromisso mínimo do homem público: a transparência de suas idéias, frente àqueles com quem pretende trabalhar e representar. Nossas ações passadas e presentes (abertas ao conhecimento de todos) complementam nosso currículo que será enriquecido pelos frutos da administração.

2 - PARTICIPAÇÃO NA UNIVERSIDADE

De suas origens, até a contemporaneidade, a universidade tem sido definida e entendida de diferentes maneiras. No seu início, em Bolonha, ela foi apenas uma associação de estrangeiros (alunos e professores); no século XVIII, na ribalta do iluminismo, ela foi um centro de estudo dos clássicos; no início do século XIX, ela assumiu ser também uma instituição de pesquisa e, no século XX, ela consolidou várias tendências: uma instituição de ensino e pesquisa, dedicada à educação da juventude e à produção de conhecimentos. A juventude se educa à luz da mais recente ciência; e a ciência adquire um aspecto mais humano nas mãos dos jovens. Toda essa interação de ciência, pesquisa, educação e humanização, sob forma de trabalho extensivo à comunidade, chega à sociedade mais global. Dessa forma, os caminhos da sociedade passam pela universidade, não só porque ela sabe muito, mas

também porque ela prepara os cidadãos do amanhã para usarem bem a ciência disponível.

Nas últimas décadas, a universidade tornou-se um centro de grande criatividade. Pelas suas malhas finas passam as instâncias políticas, econômicas, científicas, estéticas e religiosas. Os componentes ideológicos, subjacentes em cada uma delas, são desvendados e sabatinados. Assim, a educação fica crítica, a ciência mais dócil e a comunidade tem nos campi um entendimento global da contemporaneidade.

O papel da universidade na sociedade, hoje, mais do que nunca, exige competência incomum. Nos campi devem estar os melhores cérebros, ensinando, pesquisando, aprendendo e levando à sociedade suas elaborações, conquistas e resultados.

A UFU, uma instituição nova e moderna, ainda limitada, precisa de competência, decisão e trabalho árduo em vários pontos, para não ficar à margem de marcha, quase sideral, que caracteriza as grandes universidades europeias e americanas. Mesmo no interior e num país em desenvolvimento, pode-se fazer uma universidade bem calibrada com a modernidade, marcada pela competência pedagógica, crítica e científica.

É para alcançar e desenvolver esta proposta precisamos contar com o esforço conjunto de todos os segmentos da comunidade. Sem isto, seremos apenas um aglomerado de cursos, departamentos, pessoas...

Em virtude disto, tomamos como lema a PARTICIPAÇÃO na Universidade; somente pela congregação de nossas forças, através do envolvimento de todos, de forma competente e digna, conseguiremos cumprir os destinos que traçamos para a UFU.

É esta o nosso compromisso: lutar por uma Universidade que consiga desenvolver seus fins sem sufocar a ação e a personalidade de seus membros. Que assente suas decisões na participação aos diferentes segmentos que a compõem; que submeta seus atos à constante reflexão, à crítica e ao julgamento; e que não perca de vista suas responsabilidades, a realidade que a cerca, nem a violenta sua própria história. E, acima de tudo, julguemos que a UFU pode e vai chegar a este estágio. Depende de nossa participação e vontade.

A UFU é o resultado da ação de todos nós. Ela será grande ou pequena em função de nosso agir e do acerto de nossas decisões. Para que não sejamos lesados em nossas intenções é preciso, neste momento em que temos o poder de escolha, garantir o poder de decisão na prática administração. O envolvimento de todos através da participação é o caminho para o futuro da grande Universidade que almejamos.

POR UMA UNIVERSIDADE FORTE, UNIDA E CONSTRUÍDA
NA PARTICIPAÇÃO

3. PLANEJAMENTO E PROCESSO DECISÓRIO

O presente e as circunstâncias atuais de nossa Universidade não são reais os desejos da época de sua criação. As condições políticas, econômicas e sociais do país sofrerem grandes transformações, possibilitando uma maior participação da sociedade na definição de seu destino. Contudo, a Universidade não vivenciou intensamente este processo. A sua democratização passa pela escolha de seus dirigentes e se cristaliza na definição de suas políticas, no estabelecimento de suas prioridades e no acompanhamento da alocação e aplicação de seus recursos.

A tarefa é complexa e exige profunda reflexão. No entanto, várias ações podem e devem ser desencadeadas de imediato:

1. tornar transparente a captação e aplicações dos recursos de todas as fontes da Universidade a nível de orçamento inicial e final;
2. descentralizar o processo decisório, ampliando a autonomia e a responsabilidade dos diversos setores, no planejamento, na definição, e na execução de suas atividades;
3. rever e aperfeiçoar a estrutura administrativa vigente, seu estatuto e regimento;
4. dinamizar o fluxo de informações;
5. propiciar a participação da comunidade no estabelecimento das políticas, na definição das prioridades e na fiscalização de sua execução;
6. implantar, em todos os setores da Universidade, o planejamento de curto, médio e longo prazos para coo- rdenar o planejamento global da Instituição.

4 - ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

A Universidade Federal de Uberlândia só se afirmará na totalidade de seu nome, quando puder ostentar um ensino de qualidade reconhecida para a transmissão do conhecimento, altamente especializado, de que é depositária; quando puder contar com volume de pesquisa capaz de prover boa parte dos conhecimentos ministrados em suas salas de aula, bem como contribuir com o avanço da ciência e, quando puder, integradamente, oferecer serviços e recolher experiências, junto à comunidade que a circunda, através da extensão, a partir da vocação de cada um de seus segmentos.

4.1 - ENSINO

Apesar de o ensino ser a atividade central, desde a fundação desta universidade, têm sido detectadas claras demonstrações de fragilidade em seu desempenho. É urgente desenvolver estudos que diagnostiquem suas reais condições para que possamos tomar as medidas acertadas e possuir, brevemente, um ensino de qualidade reconhecida. Neste sentido, propomos:

1. ampliar o acervo bibliográfico e melhorar as condições físicas e de atendimento das bibliotecas;
2. estimular e implantar mecanismos de acompanhamento permanente do processo educativo;
3. fortalecer a coordenação e os colegiados de curso através do envolvimento dos discentes e docentes do curso;
4. incentivar estudos, visando a avaliação das atividades acadêmicas e o vestibular;

5. desenvolver projetos que promovam a integração do ensino de 1ª, 2ª e 3ª graus;

6. consolidar os cursos de pós-graduação existentes e apoiar a criação de novos cursos, a nível de especialização e estrado;

7. estimular o aproveitamento dos resultados da pesquisa e da extensão no ensino.

4.2 - PESQUISA

Para que possamos nos tornar realmente uma Universidade, é fundamental contribuirmos para o avanço da ciência e para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico do país.

Incipiente poucos anos atrás, a pesquisa na UFU caminha hoje para a ocupação de um espaço razoável. Entretanto, para que possamos viabilizá-la plenamente é necessário incentivar e reavaliar a sua execução, através de ações, dentre outras, que:

- 1) criar mecanismos internos para o financiamento da pesquisa de grupos emergentes;
- 2) motivar o surgimento de grupos de interesse em pesquisa e estimular os já existentes;
- 3) agilizar a aprovação e execução de convênios;
- 4) facilitar a publicação dos trabalhos produzidos;
- 5) viabilizar a participação de pesquisadores em encontros, seminários e congressos para apresentação de trabalhos;
- 6) promover a participação ativa em associações acadêmicas;
7. facilitar o intercâmbio com agentes financiadores;
8. desenvolver ações que possibilitem garantir aos pesquisadores condições de trabalho para o desempenho de suas pesquisas;
9. incentivar o intercâmbio e a cooperação técnica a nível nacional e internacional;
10. estimular o envolvimento dos alunos na pesquisa e na iniciação científica.

4.3 - EXTENSÃO

Contando com ensino e pesquisa eficientes teremos o que oferecer à comunidade. Cabe à Universidade então aprimorar e incrementar novos elos de ligação com a comunidade, de forma que as experiências adquiridas possam retornar como dinamizadoras da atividade universitária. Assim propomos:

1. incentivar a criação de programas multidisciplinares de extensão junto à comunidade;
2. estimular a criação de cursos de educação continuada em todas as áreas;
3. promover o intercâmbio com instituições que desenvolvam projetos comuns nas mesmas áreas geo-políticas;
4. ampliar os espaços culturais fortalecendo o movimento político e cultural do triângulo;
5. patrocinar produções artístico-culturais;
6. consolidar a editora da Universidade;
7. estabelecer políticas para a prestação de serviços à comunidade.

5 - DOS SERVIDORES

Os servidores docentes e técnico-administrativos constituem a base de sustentação da Universidade. faz-se necessário, portanto, diagnosticar as suas po-

tencialidades e necessidades abrindo-lhes perspectivas de formação, aproveitamento e auto-realização.

Para a consecução destes objetivos é fundamental:

1. estabelecer uma política e o planejamento de Capacitação Docente e Técnico-Administrativo a curto, médio e longo prazos;
2. implementar programas de treinamento e desenvolvimento direcionados para as necessidades do corpo técnico-administrativo da Instituição;
3. aprimorar os critérios para recrutamento e seleção, a partir das peculiaridades do mercado e da Instituição;
4. estabelecer um programa permanente de análise de atribuições;
5. incentivar e implantar a avaliação de desempenho dos servidores, como medida de estímulo, controle da produtividade e promoção na carreira;
6. aumentar o número de vagas na creche, melhorar as condições de atendimento privilegiado nos serviços de assistência médica, odontológica e judiciária, fortalecer a atuação da COOPERUFU, aumentar as atividades da Fundação Segismundo Pereira, implantar o vale-transporte para os técnico-administrativos;
7. desenvolver ações, conjuntamente com as associações de classe, para viabilizar a aprovação da aposentadoria integral;
8. introduzir representação do pessoal técnico-administrativo, com direito a voz e voto, nos Órgãos Colegiados.

6 - APOIO AO ESTUDANTE

Assegurar ao aluno as condições mínimas de desempenho acadêmico e participação na definição dos destinos da Instituição, proporcionando-lhe um aprendizado que lhe permita atuar na sociedade. Assim, devem ser concretizadas ações que:

1. estimulem a efetiva representação estudantil em todos os Órgãos Colegiados;
2. garantam aos alunos, além de um ensino de qualida-

de reconhecida, um crescente envolvimento nas atividades de pesquisa e extensão da Universidade;

3. aplicar, estimular e criar bolsas de estudo, pesquisa e de trabalho;
4. consolidem as associações de ex-alunos existentes e estimulem a criação de novas;
5. fortaleçam, através dos Colegiados de Curso, os programas de atendimento e orientação aos alunos;
6. ofereçam aos estudantes atendimento privilegiado nos serviços de assistência médica, odontológica, e judiciária;
7. desenvolvam programas que assegurem a minimização de custos das refeições nos restaurantes universitários;
8. incentivem os trabalhos desenvolvidos pelos Órgãos Estudantis;
9. estimulem o desenvolvimento do esporte olímpico no âmbito da Universidade.

7 - INSTALAÇÕES FÍSICAS

As atividades acadêmicas dependem de condições de trabalho adequadas. Instalações físicas e equipamentos condizentes são essenciais para a ação. A construção da Universidade não se fundamentou em um planejamento claro. As nossas bibliotecas são exíguas de condições, de acervo e de possibilidade de expansão. Nossos laboratórios e salas de professores são insuficientes, as salas de aula, desconfortáveis e as possibilidades de encontro informal, escassas. Será necessário grande volume de recursos para suprir todas as necessidades. No entanto, pretendemos:

1. elaborar plano diretor físico que preveja a melhor utilização das instalações físicas e equipamentos existentes e oriente sua expansão;
2. ampliar as áreas de convivência, esporte e lazer;
3. construir bibliotecas nos campi Santa Mônica, Uucarana e Educação Física;
4. enviar esforços para obtenção dos recursos necessários para construção de salas de aula visando a otimização dos espaços acadêmicos.

CURRICULUM VITAE

CURRÍCULO

ANTONINO MARTINS DA SILVA JÚNIOR, nascido em Martinésia, 48 anos, engenheiro de Minas Metalurgista e Civil pela Universidade Federal do Ouro Preto em 1964, casado, é professor Titular do Departamento de Ciências Físicas, onde lecionou as disciplinas Materiais de Construção Mecânica de 1967-73 - Mineralogia, Geologia e Petrografia 1968 - Materiais de Construção Civil 1973-84. Desenvolveu pesquisa sobre "O Estudo Micrográfico da Formação de Cavacos na Usinagem de Aço. Especialização em Metodologia do Ensino Superior. Pós-Graduação em Administração Universitária pelo Centre d'Enseignement Supérieur des Affaires - CESA - França e UFU. 1981-84. Formação Pedagógica no CESA - França - 1983. Participou de diversos Seminários e Congressos sobre Educação e Política Universitária. Membro da Associação Brasileira para Ensino de Engenharia - ABENGE, do Instituto Brasileiro de Concreto - IBRACON e do Comitê de Professores de Material de Construção - COPMAT. Membro fundador do Centro de Pesquisas da Faculdade Federal de Engenharia de Uberlândia. Exerceu as seguintes funções na Faculdade Federal de Engenharia: Chefe do Departamento de Ciências Fisi-

cas 1966-72; Secretário do Conselho Departamental; Diretor da Faculdade 1975; Representante junto aos Conselhos de Coordenação (atual CONSEP) e de Curadores (atual CONDIP) 1970-74; todos por eleição. Membro da Comissão do Vestibular 1970; Presidente da Comissão do Vestibular 1971 e na UFU 1973-75; Membro e Presidente da Comissão de Licitações 1970-74; Chefe de Divisão Administrativa 1970; Assessor de Ensino 1971; Chefe da Divisão de Ensino 1971-74. Exerceu as seguintes funções na UFU - Vice-Reitor 1976-80, por eleição; Membro do Conselho Universitário 1975-84; Pró-Reitor Acadêmico 1976-84; Presidente da Comissão para a elaboração do Plano Global de Desenvolvimento da Universidade 1973; Membro da Comissão de Planejamento 1975; responsável pela Coordenação da Área de Informática 1981-84; Membro da Comissão para definição e implantação da Carreira de Pessoal Técnico-Administrativo 1982-83 - Resolução 02/83. Membro da FAEPU; Membro do Conselho de Curadores da FAEPU, por eleição - 1982-87; Membro Fundador da Fundação de Apoio Universitário. Junto a outros órgãos: Membro de Comissão Permanente de Assessoramento



Conheça seu candidato N°1

EDITADO PELO GRUPO DE APLICAÇÕES CANDIDATOS ANTONINO E LUIZ MÁRIO SILVA JÓSE E NEVES TEL. 238.3482

- O QUE PENSA "ESSE" ANTONINO

SOBRE OS SERVIDORES

“Os Servidores docentes e técnico-administrativos constituem a base de sustentação da Universidade. Faz-se necessário, portanto, diagnosticar as suas potencialidades e necessidades, abrindo-lhas perspectivas de formação, aproveitamento e auto-realização.

AÇÕES

ESTABELECEMOS uma política e o planejamento de capacitação docente e técnico-administrativo a curto, médio e longo prazos.

IMPLEMENTAMOS programas de treinamento em serviço, visando o desenvolvimento pessoal e a ascensão funcional.

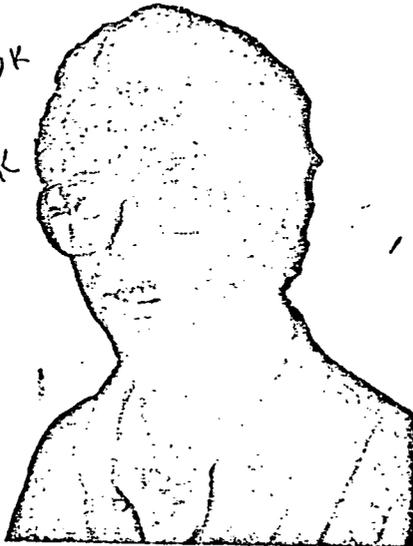
ESTABELECEMOS um programa permanente de análise de atribuições.

INCENTIVAMOS E IMPLANTAMOS a avaliação de desempenho dos servidores, como medida de estímulo, controle da produtividade e promoção na carreira.

AUMENTAMOS o número de vagas na creche, melhoramos as condições de atendimento privilegiado nos serviços de assistência médica, odontológica e judiciária. Fortalecemos a atuação da COOPERUFU, aumentamos as atividades da Fundação Segismundo Pereira e implantamos o vale-transporte para os técnico-administrativos.

DESENVOLVEMOS AÇÕES, em conjunto com as associações de classe, para viabilizar a aprovação da aposentadoria integral.

INTRODUZIMOS representação do pessoal técnico-administrativo, com direito a voz e voto, nos órgãos Colegiados. ”



Funcionário não é auxiliar.
Tem é que participar.

**ANTONINO E
LUIZ MÁRIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E ARTES

COMPROMISSOS E
PLANO DE AÇÃO
1989 - 1992

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E ARTES

Diretoria e Secretaria do CEHAR
Departamentos

1. Administração - DEPAD
2. Artes Plásticas - DEART
3. Ciências Contábeis - DECIC
4. Ciências Sociais - DECIS
5. Direito - DEDIR
6. Economia - DEECO
7. Filosofia - DEFIL
8. Fund. Educação - DEPFE
9. Geografia - DEGEO
10. Letras - DELET
11. Música - DEMUS
12. Princ. Org. Prat. Pedag. - DEPOP
13. Psicologia - DEPSI

Coordenações de Cursos

1. Administração - COCAD
2. Artes Plásticas - COCAP
3. Ciências Contábeis - COCCI
4. Decoração - COCDE
5. Direito - COCDI
6. Ciências Econômicas - COCEC
7. Geografia - COCGE
8. História - COCHI
9. Letras - COCLE
10. Música - COMIC
11. Pedagogia - COCPE
12. Psicologia - COCPI

Central de Línguas - CELIN

Centro de Pesquisa Soc. Econom. - CEPES

Mestrado em Educação

Clínica Psicológica

NUHCIS - Núcleo de Pesquisa Doc. Hist. e C. Sociais

Museu de Minerais e Rochas

APRESENTAÇÃO

Durante a campanha para a eleição da Diretoria do CEHAR, em setembro de 1988, quando promovemos várias discussões e debates com os departamentos, cursos e demais segmentos, assumimos compromissos e propusemos um plano de ação a ser implementado nos próximos quatro anos.

Durante esse mandato, conseguido com o voto dos alunos, funcionários e professores, o nosso comportamento se pautará pela discussão democrática dos problemas e das soluções e pelo estímulo ao trabalho acadêmico responsável e competente.

Provavelmente, nos próximos anos, a questão financeira será um dos entraves para o avanço da UFU, mas, sobretudo por isso, é importante que determinemos prioridades e assumamos a sua execução objetiva e decididamente.

As dificuldades, ao invés de serem causas de desânimo, devem estimular a abertura de novos caminhos que despertem na Universidade o entusiasmo com o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

Uberlândia, Janeiro de 1989.

Prof. DANILO BIASI Prof. IRENEU A. SIEGLER
Diretor do CEHAR Vice-Diretor do CEHAR

COMPROMISSOS

- No âmbito do CEHAR, garantimos:
 - Liberdade de pensamento e de expressão, não se admitindo qualquer forma de censura.
 - Autonomia aos Departamentos e Cursos para a organização das atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão, com criatividade, respeitando-se a sua identidade, estimulando-se, contudo, as atividades interdisciplinares que contribuem para o avanço das ciências e das artes.
 - Representação e defesa efetivas dos interesses e decisões do Centro perante os órgãos colegiados superiores.
 - Envolvimento de todos os alunos, funcionários e professores na formulação das políticas do Centro, visando a melhoria da qualidade do ensino, o incentivo à pesquisa, o desenvolvimento da extensão e a valorização do trabalho.

Nos comprometemos a lutar por:

- Recursos para o desenvolvimento do Ensino, da Pesquisa e da Extensão com alto padrão de qualidade.
- Uma gestão da Universidade democrática e descentralizada, de acordo com critérios públicos e transparentes.
- Ensino superior público, gratuito e de qualidade.
- Reformulação do estatuto e elaboração de um regimento que estimule a prática democrática.
- Democratização dos órgãos colegiados.

POLÍTICAS DO CEHAR ENSINO DE QUALIDADE

- Estímulo às Coordenações de Cursos e aos Departamentos a fim de que estabeleçam as políticas de ensino e procedam à avaliação curricular, para adequar os cursos à formação de profissionais que atendam à realidade do país.
- Incentivo ao aprimoramento do ensino de graduação, considerando a universalidade do saber, a interdisciplinaridade das relações ensino-pesquisa e teoria-prática, a capacitação dos professores, etc.
- Interação entre os vários graus do ensino para que a prática educativa seja complementar, acumulativa e de qualidade em todas as etapas do processo.
- Estímulos especiais aos cursos de licenciaturas, para que se consiga maior qualificação na formação dos professores do 1º e 2º Grau.
- Estudo do Vestibular, analisando as seguintes questões: vagas versus demanda pelo curso, preenchimento das vagas disponíveis, divulgação dos cursos, reavaliação das provas, análise dos programas de 1º e 2º graus, etc.
- Promoção de seminários, cursos, debates, visando o aprimoramento contínuo do ensino.
- Aprofundamento dos estudos da questão da educação gratuita, pensando-se na possibilidade de bolsas para financiar as despesas com manutenção e material escolar para os alunos carentes.
- Estímulo ao desenvolvimento de atividades de ingresso à Universidade nos diversos cursos, para que os alunos entendam a sua estrutura.

INCENTIVO A PESQUISA

- Estímulo à elaboração e implantação de políticas departamentais de pesquisa.
- Apoio aos grupos de pesquisa já existentes e incentivo à formação de novos grupos.
- Estabelecimento de uma política de dinamização da pesquisa e da pós-graduação.
- Incentivo à articulação entre a pesquisa e o ensino de graduação e pós-graduação.
- Obtenção de financiamento de pesquisa, com recursos próprios da UFU, para os departamentos e outros setores que estejam se iniciando nessa atividade.
- Reconhecimento do tempo dedicado à pesquisa na carga horária docente, a critério dos departamentos.
- Estímulo à discussão e divulgação dos projetos de pesquisa publicados, trabalhos e resultados de pesquisas.
- Realização de convênios para melhoria das condições de pesquisa e aquisição de equipamentos.
- Incentivo à pesquisa através da realização de seminários internos, de levantamento e discussão de problemas locais, regionais e nacionais.
- Criação de Núcleo de Opinião Pública.

DESENVOLVIMENTO DA EXTENSÃO

- Estímulo à elaboração e implementação de políticas departamentais de extensão, visando a integração com a comunidade.
- Apoio à realização de cursos de interesse geral e atividades artístico-culturais, abertos a toda a comunidade, aproveitando o trabalho dos professores, alunos e funcionários dos diversos departamentos, promovendo-se a interdisciplinaridade e integração entre as áreas.
- Promoção de cursos de atualização pedagógica, reciclagem de conteúdos específicos e de especialização para professores de 1º e 2º graus.
- Estímulo à realização de eventos que promovam a interação entre os diversos cursos da Universidade e com os de outras Instituições de Ensino.
- Incentivo à realização de eventos, literários, históricos, ambientais, ecológicos, de conteúdos específicos, através de prestações de serviços à comunidade, através de estágios.
- Colaboração com prefeituras, empresas e outras instituições da região, através de convênios.
- Implantação de programas de produção e preservação cultural.
- Criação de espaços culturais e apoio aos já existentes.

acadêmico
tivos defi-

ministra-
mpenho e a
pelo cri-
mento com

cupação de
funcionários

o e agili-
o de ser-

acionamen-

ara torná-
70 com
funcionários

cia dos
cidades

da Cen-
ração de
carreira

endimen-

ADMINISTRAR O FUTURO RESPEITANDO O PASSADO

PROPOSTA DE TRABALHO

Uma proposta de trabalho deve-se fundamentar mais na história, competência, experiência, trabalho e envolvimento institucional de quem a propõe do que em intenções e propostas para o futuro.

Não obstante esta filosofia de concepção e reconhecendo as limitações, indefinições e incertezas que tornam, neste momento, da vida nacional, difícil se planejar de maneira concreta, trazemos através deste documento nossa proposta de trabalho.

A IMAGEM DO CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA

O Centro de Ciências Exatas e Tecnologia se caracteriza como um segmento de grande projeção dentro de uma Universidade conhecida e respeitada no cenário nacional e sua Direção deve estar preparada para representá-lo na comunidade universitária, científica e cultural do país.

Ressaltamos este ponto com grande destaque e não mediremos esforços em nosso trabalho para que esta imagem seja mantida, respeitada e ampliada.

FORTELECIMENTO E VALORIZAÇÃO DOS DEPARTAMENTOS E COLEGIADOS

Queremos deixar bastante claro nossa intenção de fortalecer e valorizar a autonomia e a atuação dos Departamentos e Colegiados de Curso nas decisões administrativas do Centro propiciando que os grandes temas sejam solucionados através de decisões colegiadas. Dentro deste aspecto consideramos relevantes as seguintes questões:

- Somos de opinião favorável à manutenção dos programas de aplicação orçamentária através de projetos especiais, a exemplo das estratégias estabelecidas pela PROAC, PROPEP e PROEX e nossa proposta é fortalecer, contribuir e ajudar na consolidação desta fonte de distribuição de recursos.

- Queremos agilizar e adequar o processo administrativo do Centro e pro-

por a criação de Câmaras de Ensino e do ensino extracurricular, a de Administração para debates de questões de tecnologia e a prestações afins, além de criar uma estrutura de serviços de apoio aos colegiados e departamentos.

- Propiciar estrutura adequada aos Colegiados para que possam exercer adequadamente suas atribuições e tenham maior capacidade de influenciar nas decisões administrativas do Centro.

- ENSINO

Este deve ser um dos aspectos mais valorizados em nossa administração. Através da busca e defesa de recursos, procuraremos incentivar, melhorar e consolidar os cursos de graduação existentes e apoiar iniciativas viáveis de criação de ênfases ou até mesmo de novos cursos.

Os programas de pós-graduação retratam a excelência dos cursos de graduação e são conseqüências naturais da capacitação docente e das metas de cada Departamento. E nosso objetivo dar continuidade e apoio aos cursos já implementados e incentivar de forma concreta aqueles em planejamento.

- PESQUISA

Um programa efetivo de pesquisa não é apenas um processo de retorno à comunidade de parte daquilo que ela nos oferece mas também uma forma de satisfação e consolidação de anseios pessoais e aspirações profissionais dos docentes, discentes e técnico-administrativos.

Buscando recursos adicionais nas diversas fontes de financiamento de pesquisas é nossa intenção apoiar programas de pesquisas que procurem fornecer produtos finais que satisfaçam aos anseios regionais e nacionais.

- EXTENSÃO

É através de projetos de extensão que a comunidade recebe os benefícios oriundos do crescimento, do potencial e da conscientização comunitária da Universidade. Por este motivo seremos fortes aliados das iniciativas que levem à interação com a comunidade externa,

CORPO DOCENTE

É meta prioritária de nossa administração a conquista e manutenção de condições para que os docentes tenham satisfação de suas aspirações profissionais através de ações tais como: à capacitação profissional, participação em eventos científicos, culturais, melhoria das condições de trabalho através da adequação dos materiais necessários ao desempenho das funções.

CORPO DISCENTE

O incentivo à integração discente mais diferentes órgãos colegiados do Centro deverá ser vista com atenção e empenho. Através de um processo que leve a motivação natural para a participação coletiva dos alunos, esperamos desenvolver este importante segmento universitário em nossa administração.

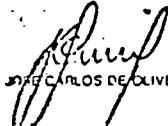
Incentivaremos o aumento da participação discente nas diversas atividades de ensino, pesquisa e extensão através de benefícios diretos e indiretos.

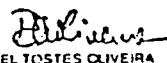
Especial, terão prioridade as questões relativas ao desinteresse decorrente da falta de incentivos para a participação em programas de monitorias de ensino, atividades de extensão e pesquisa.

CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

O aprimoramento profissional do pessoal técnico-administrativo, sua valorização e respeito no contexto universitário constituirão ponto de destaque em nossa gestão.

Procuraremos criar condições e estabelecer, em conjunto com os Departamentos e a PROEX, atividades de reciclagem e treinamentos específicos que levem o profissional a melhorar suas condições de trabalho e a sua ascensão funcional.


CARLOS DE OLIVEIRA


DANIEL TOSTES OLIVEIRA

TRICAO

1950

CURRICULUM VITAE

1. Name: [Illegible]

2. Address: [Illegible]

3. Education: [Illegible]

4. Employment: [Illegible]

5. Family: [Illegible]

6. Hobbies: [Illegible]

7. References: [Illegible]

CURRICULUM VITAE

1. Name: [Illegible]

2. Address: [Illegible]

3. Education: [Illegible]

4. Employment: [Illegible]

5. Family: [Illegible]

6. Hobbies: [Illegible]

1950

1. Name: [Illegible]

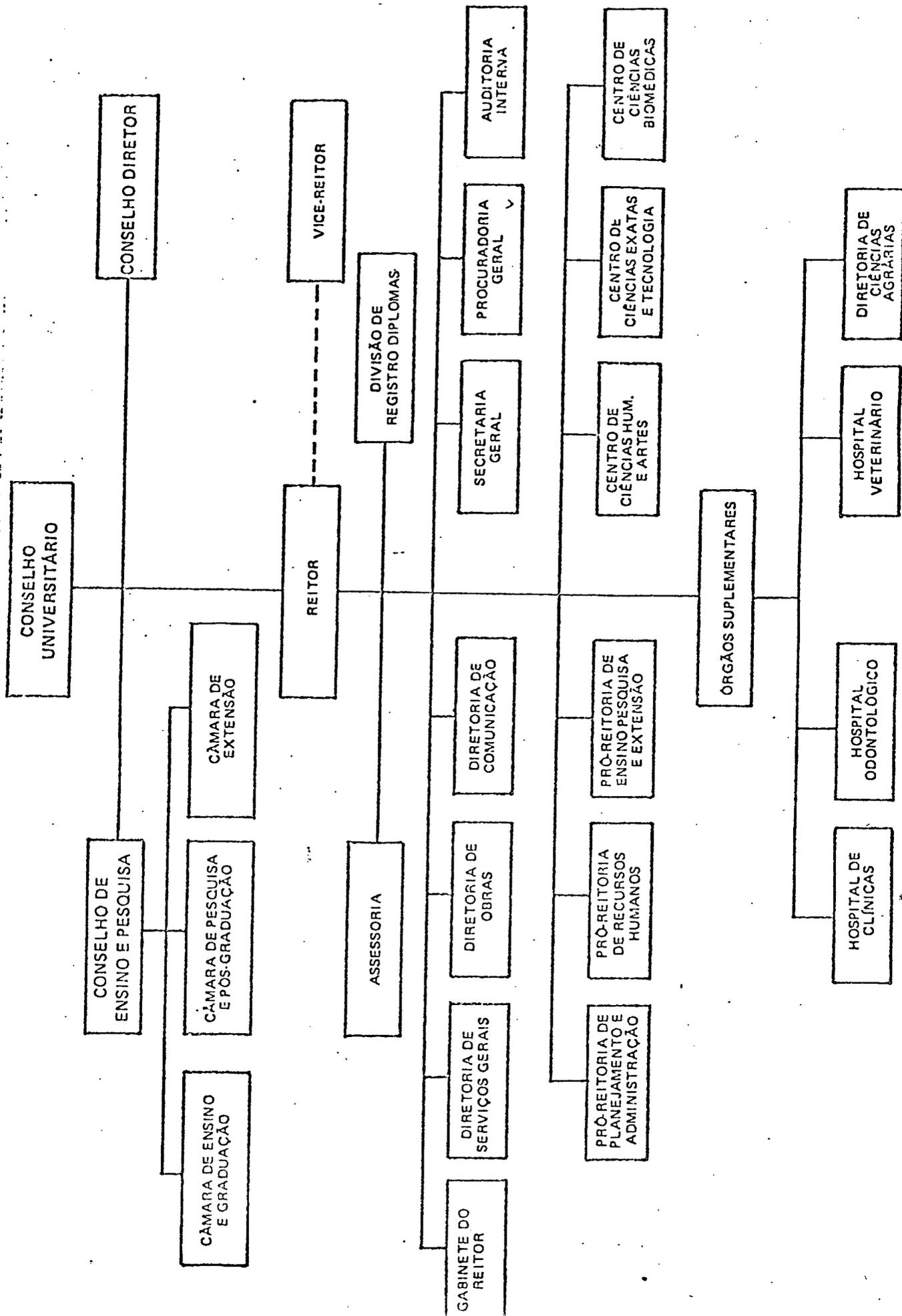
2. Address: [Illegible]

3. Education: [Illegible]

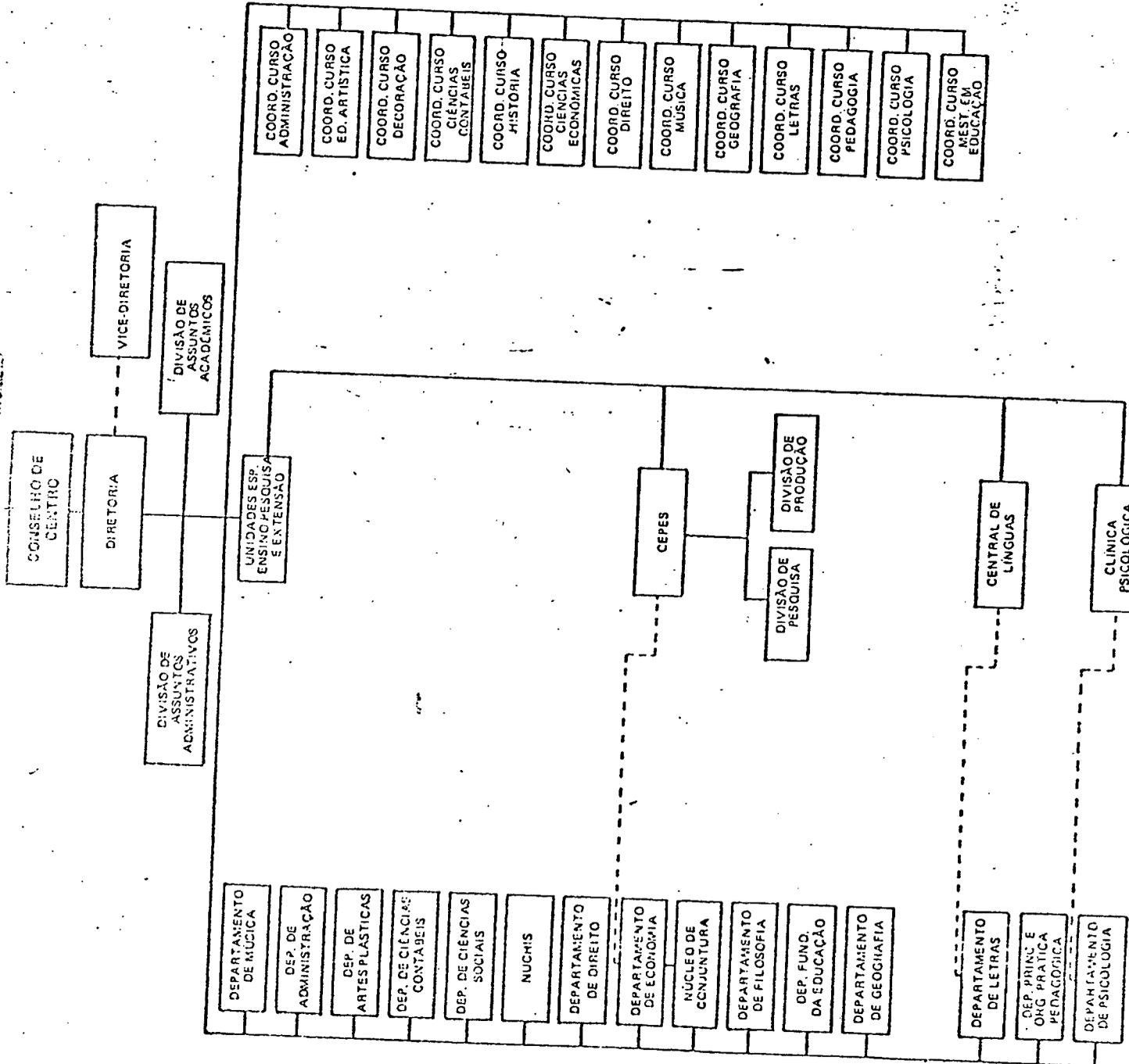
4. Employment: [Illegible]

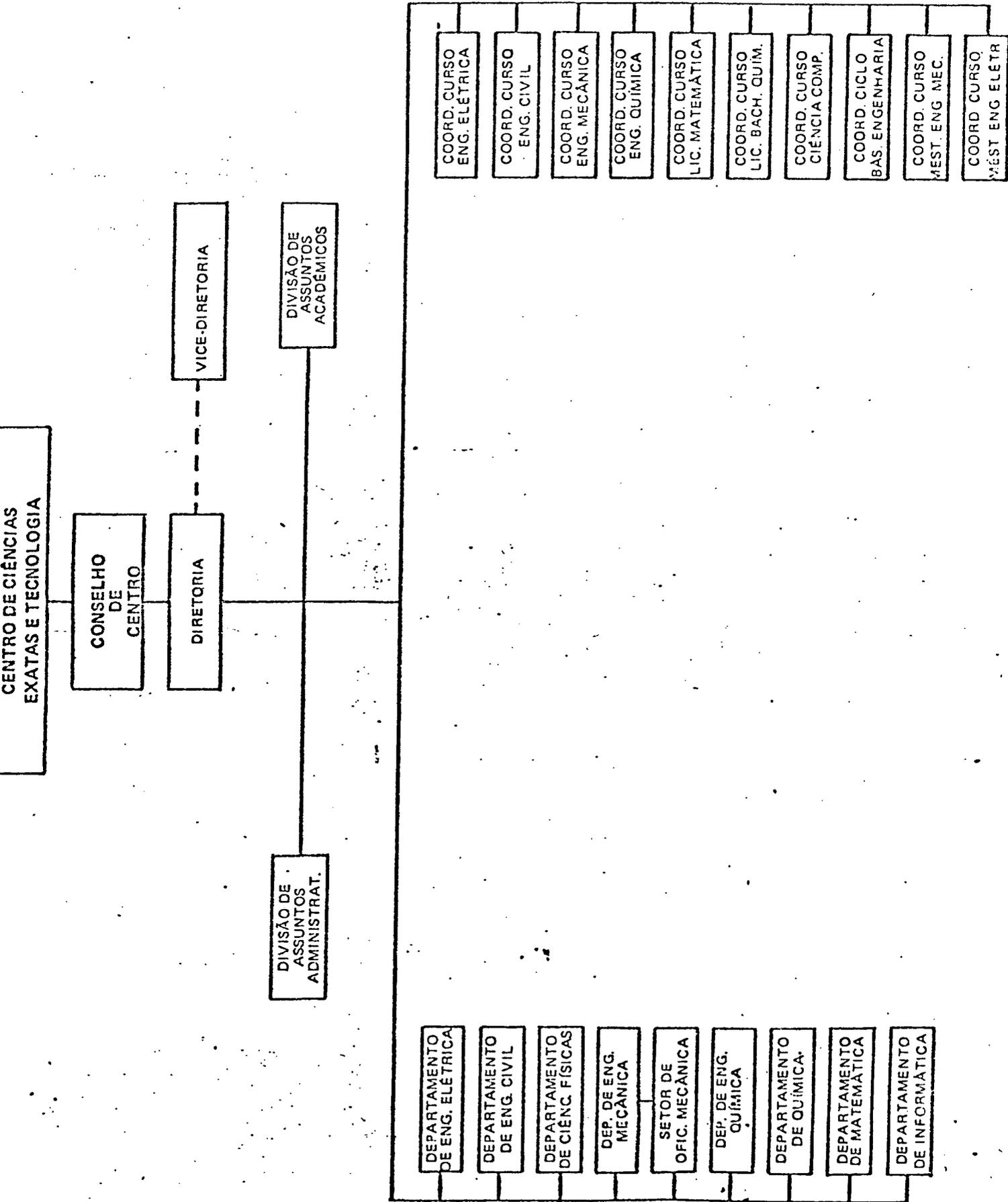
5. Family: [Illegible]

6. Hobbies: [Illegible]

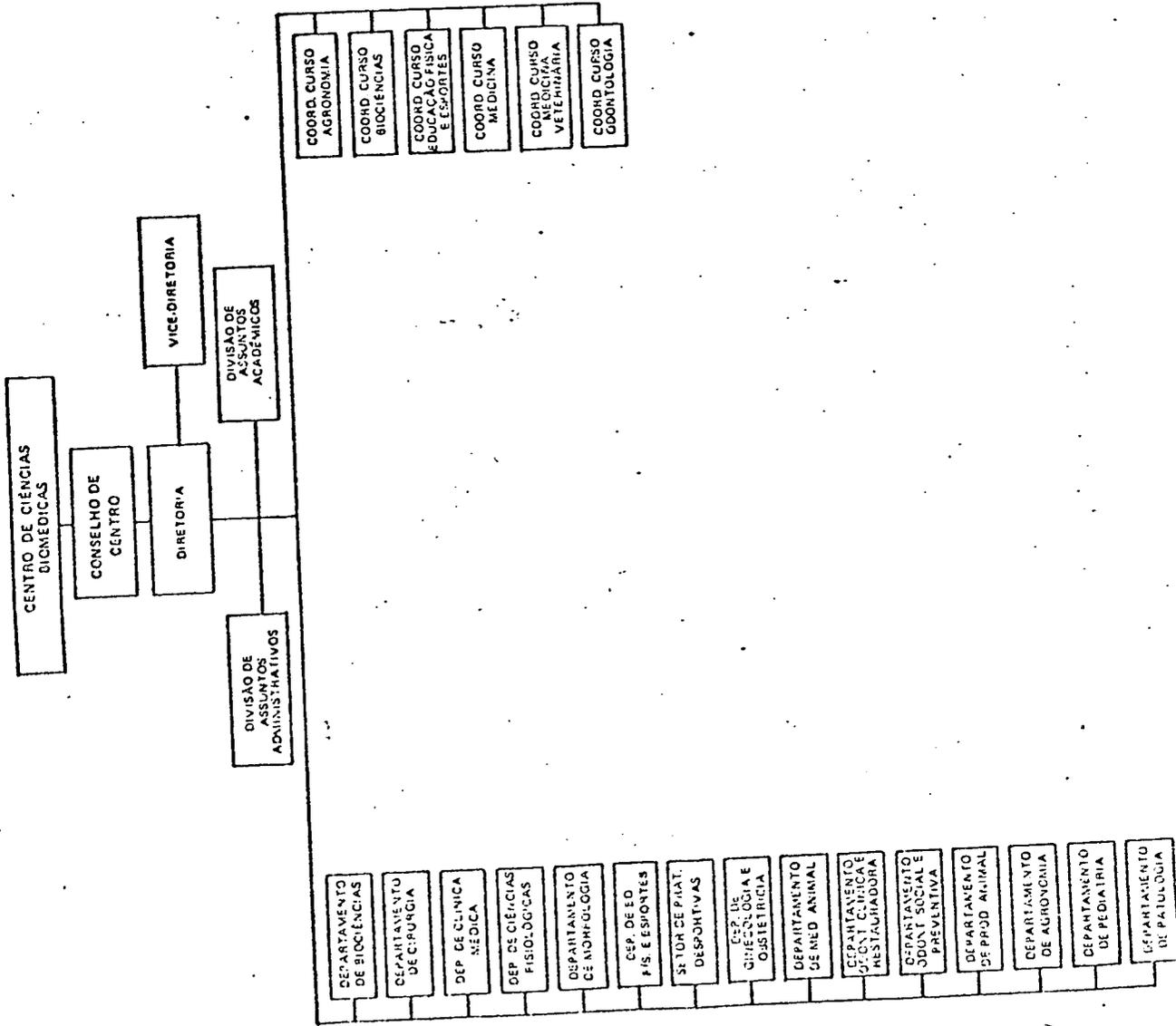


COORDENADORIA DE CURSOS
E DEPARTAMENTOS



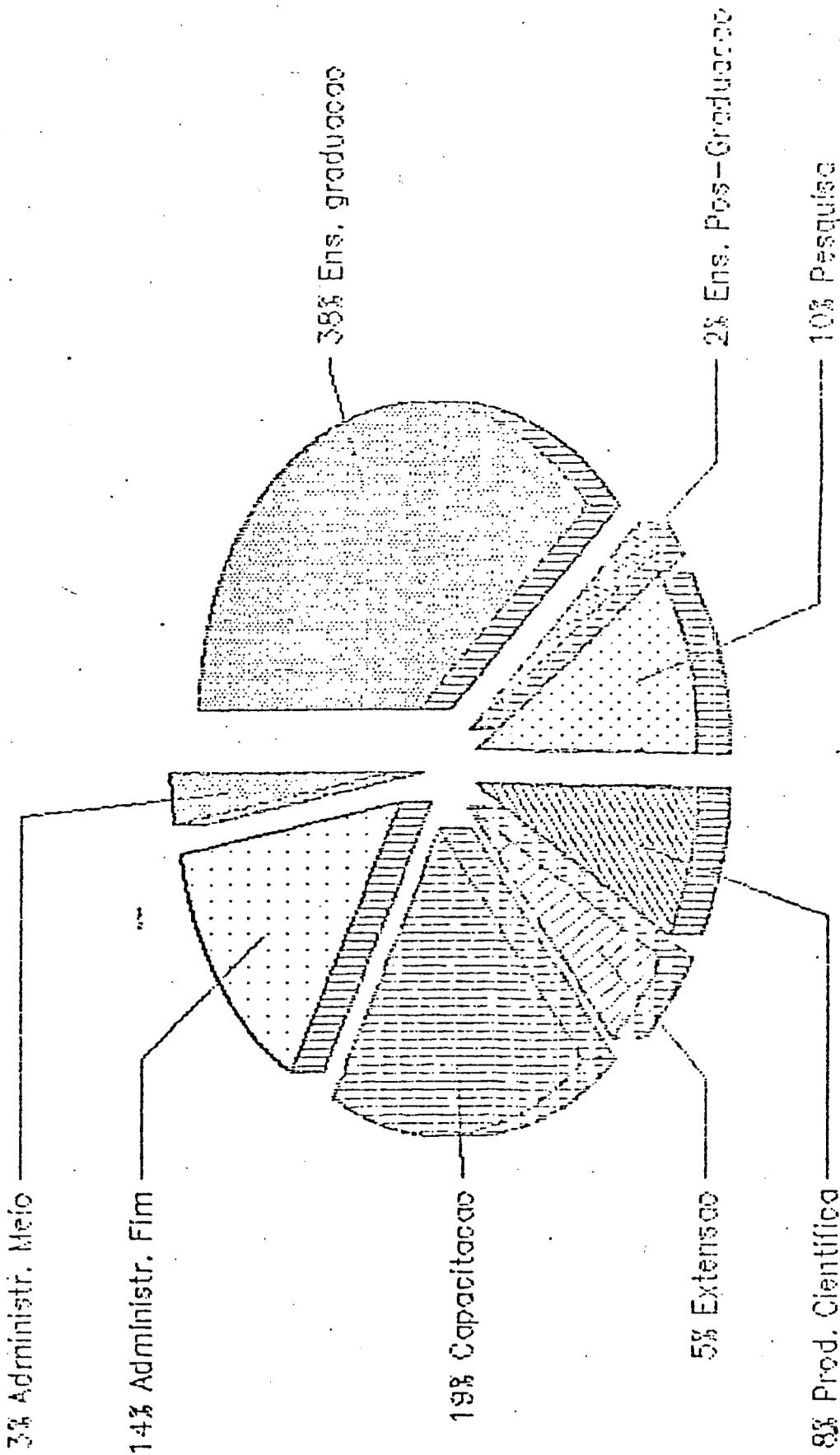


CENTRO DE CIÊNCIAS BIOMÉDICAS

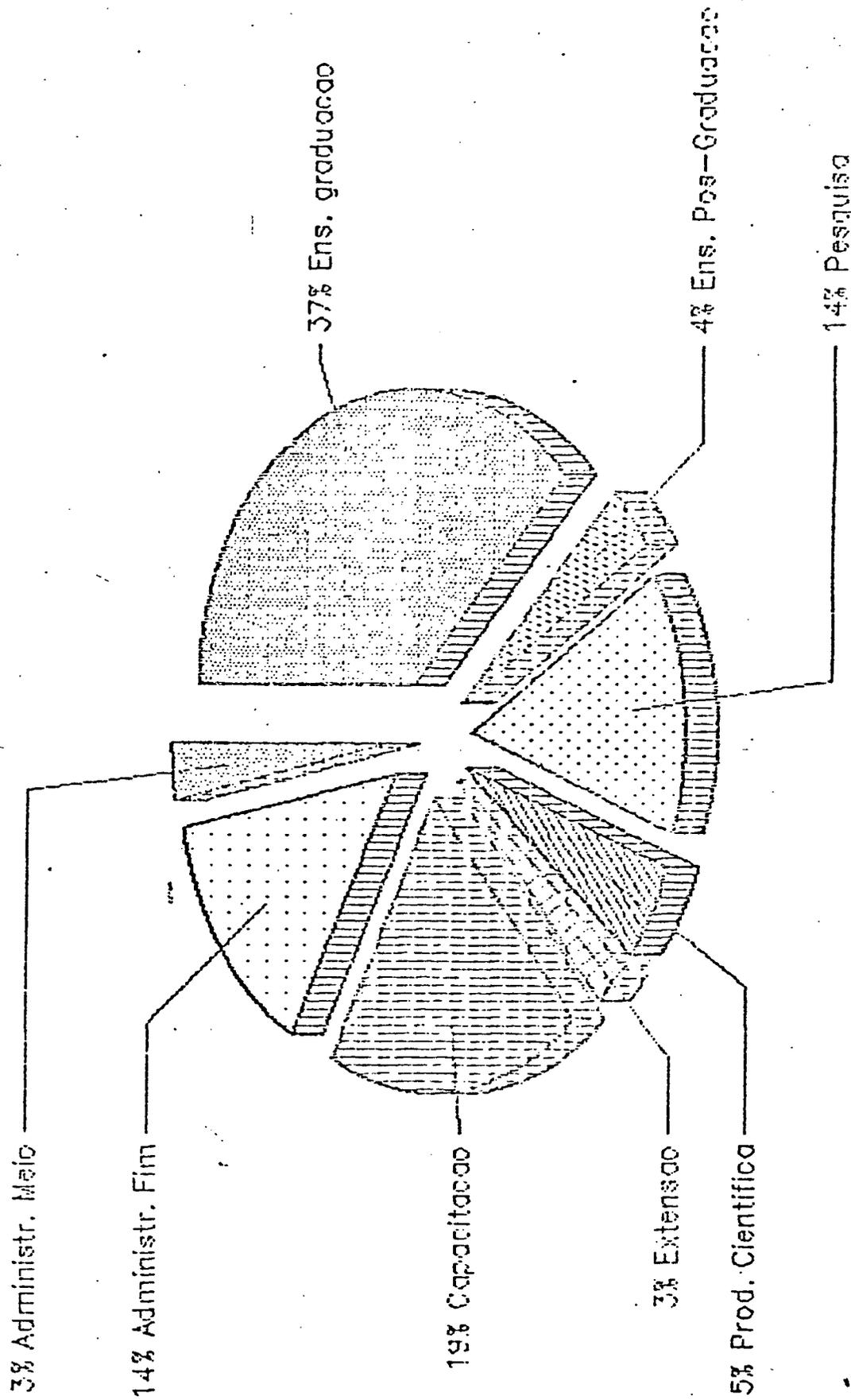




Quadro demonstrativo das rendas das atividades docentes do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas do Ceará em 1997 e 1998/1997



Quadro demonstrativo das médias das atividades docentes do Centro de Ciências Exatas e Tecnologia



Quadro demonstrativo das médias das atividades docentes do Centro de Ciências Biológicas

1967/1968/1969

